

## **Содержание:**

# **Введение**

В период современной экономики и в период финансового экономического кризиса управление и работа с персоналом в организации является ключевой позицией и ключевым элементом предпринимательской деятельности предприятия.

Кроме того, формирование стратегии персоналом в настоящее время является весьма актуальной проблемой становления трудовых ресурсов любого современного, конкурентоспособного предприятия.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание аспектам управления кадровой политикой, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Эффективное управление организацией или предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Сегодня успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства.

При анализе уровня развития коллектива решаются следующие задачи:

- обеспеченности предприятия рабочей силой в количественном и качественном отношении;
- обеспечения наиболее рациональной занятости трудовых ресурсов;
- осуществления комплекса мероприятий по более рациональному использованию фонда рабочего времени.

Проблемам управления и развития персонала в настоящее время уделяется в теоретическом плане достаточно внимания.

Целью курсовой работы является исследование теоретических и практических аспектов формирования стратегии развития персонала организации.

В соответствии с данной целью, задачами курсовой работы являются:

- рассмотрение теоретических основ формирования стратегии развития персонала организации;
- исследование стратегического управления персоналом;
- проведение анализа результатов деятельности ОАО «Гомсельмаш»;
- формирование стратегии развития персонала организации ОАО «Гомсельмаш».

Объектом исследования в курсовой работе является предприятие ОАО «Гомсельмаш». Предметом исследования является процесс формирования стратегии развития персонала в исследуемой организации.

## **1. Содержание и сущность кадровой стратегии**

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — это определенный набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, которые конкретизированы с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.

Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по их управлению с системой управления персоналом.

Кадровая стратегия организации определяется следующими комплексными факторами:

- внешней и внутренней средой функционирования организации;
- типом стратегии организации, принятой ее руководством;
- уровнем планирования;
- открытостью (закрытостью) кадровой политики; компетенцией персонала.

Анализ внешней среды состоит из двух частей:

1. Анализ макроокружения (состояние экономики и общая тенденция на рынке труда, правовое регулирование в сфере труда, политические процессы и т.п.);
2. Анализ непосредственного окружения (локальный рынок труда, кадровая политика конкурентов и др.).

Анализ внутренней среды выявляет состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры. Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом является анализ миссии и целей организации.

Типы стратегии организации:

- предпринимательская стратегия;
- стратегия динамического роста;
- стратегия прибыльности;
- ликвидационная стратегия;
- стратегия круговорота.

Соответствующие кадровые мероприятия зависят от открытости или закрытости кадровой политики.

Для предпринимательского типа стратегии, открытости кадровой политики и долгосрочного (стратегического) уровня планирования кадровые мероприятия включают:

- привлечение молодых перспективных профессионалов;

- активную информацию об организации;
- формирование требований к кандидатам.

Для тех же условий, но при закрытой кадровой политике в качестве кадровых мероприятий предусматривается создание собственных фирменных институтов и курсов подготовки персонала.

Для формирования в России рыночных отношений характерно повышение роли кадровой политики на предприятиях и в организациях всех форм собственности. Возрастание роли кадровой политики объясняется коренными изменениями социальных и экономических условий, суть которых заключается в переходе от командно-административных методов управления персоналом к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических стимулов.

На сегодняшний день в работе с кадрами наступил новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника, к поискам новых стимулов, что выдвигает проблему создания системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации.

Стратегия кадрового менеджмента — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить:

- оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа);
- тактический уровень управления (доминирует управление персоналом; стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами);
- политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Таблица 1

Сравнительная характеристика

Наймы

Преимущество

Недостатки

«Купи кадры»	Минимальные затраты на обучение, высокий уровень специалистов.	Значительные затраты на привлечение, узкая специализация.
«Сделай кадры»	Минимальные затраты на поиск и адаптацию, поиск, открытость.	Большая нагрузка на отдел персонала.
«Лизинг персонала»	Минимальные затраты на обучение.	Дорого, очень узкая специализация. Низкий % закрепления лизинговых работников.
«Договорная стратегия»	Минимальные затраты на обучение, достаточный уровень для специализации.	Высокая текучесть.

## 1.1 Цели, задачи и результаты кадровой стратегии

Важное значение имеет управление людьми для больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг организаций. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб<sup>[1]</sup>. Для того, чтобы специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Важно, чтобы все руководители и специалисты понимали способы и методы управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала - создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. ПрофорIENTATION и адаптация: введение нанятых работников в организации и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

Управляя человеческой составляющей своего бизнеса, руководители часто концентрируют внимание на одном-двух «измерениях» и упускают из виду остальные.

Если менеджеру нужна организация, которая действительно ценит качество и клиента, он должен не только переобучить персонал, но и пересмотреть организационную структуру, системы общения, оценки и поощрения<sup>[2]</sup>. Система заработной платы и поощрений представляет собой классическую проблему в данной области. Часто компании используют системы оплаты труда, привязанные к объему произведенной продукции. Если менеджер хочет превратить такую компанию в организацию, которая делает упор на качество продукции, необходимо изменить систему оплаты. В противном случае возникнет противоречие между тем, что говорит о качестве продукции генеральный директор, и тем, что поощряет делать работников система оплаты труда.

Разработка кадровой стратегии состоит из семи шагов, и в каждом из них желательно активное участие руководителей высшего звена (приложение 1). Это гарантирует соблюдение баланса между кадровыми менеджерами-практиками и стратегами компании, столь необходимого для получения эффективных результатов<sup>[3]</sup>.

Кадровая стратегия вызывает повышенный интерес не только с точки зрения практического подхода к управлению бизнесом, но и с позиций теории. Так, в Европе приблизительно с середины 80-х годов прошлого века бурно обсуждается

взаимосвязь стратегий бизнеса и управления персоналом. В частности, на первый план выходит вопрос о том, должна ли кадровая стратегия быть проекцией бизнес-стратегии или наоборот.

При предпринимательском типе стратегии открытая кадровая политика в долгосрочной перспективе предполагает привлечение молодых профессионалов, активное информационное взаимодействие и формирование требований к кандидатам. На уровне среднесрочного планирования это поиск перспективных людей и проектов, создание базы данных кандидатов, проведение конкурсов, поддержка контактов с кадровыми агентствами. Под краткосрочным планированием понимается отбор менеджеров под конкретные проекты.

Каждая организация имеет несколько возможностей стратегического планирования работы с персоналом. На практике часто наблюдается использование руководством отдельных элементов нескольких систем для адаптации кадровой стратегии к требованиям предприятия.

Развитие коллектива - неперенный объект управления организацией и вместе с тем составная часть системы управления ее персоналом.

Основными целями развития коллектива являются:

- совершенствование структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, регулирование численности работников, повышение их образовательного и культурно-технического уровня;
- улучшение эргономических, психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и иных условий работы, охраны труда и безопасности работников.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрасти. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров[4].

Следует отметить, что каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении,

переводе и прекращении трудового договора.

Стратегия развития компании продвигается на уровень функциональных стратегий и далее на оперативный уровень управления. Компания в целом работает на достижение определенных понятных целей, которые едины для стратегического, и оперативного уровня управления. Более того, в этом случае, кадровые политики и процедуры являются именно инструментом управления, а не существуют сами по себе, оторвано от реальной жизни. При формулировании кадровой стратегии, как и любой функциональной стратегии в этом случае достаточно эффективным может быть метод сбалансированных показателей.

## **1.2. Формирование кадровой стратегии.**

Состояние персонала предприятия, уровень его квалификации и профессионализма, способность наемных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить прибыль предприятию напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые используют в своей повседневной работе менеджеры компании. Иными словами, они сопряжены с реализуемой предприятием кадровой стратегией.

Стратегия - это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего.

Кадровая стратегия создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом.

Первым шагом на пути формирования кадровой стратегии является выработка кадровой концепции. Кадровая концепция - это основные принципы работы с персоналом, "миссия", связанная с кадровой подсистемой предприятия. В ней должны быть отражены основополагающие принципы, от которых отталкиваются кадровая служба и руководство предприятия во всем, что связано с приемом, увольнением, продвижением, ротацией, повышением квалификации и другими действиями, призванными обеспечить реализацию общей стратегии предприятия и наиболее оптимально использовать человеческие ресурсы. Кадровая концепция



должна быть тесно увязана с миссией организации и обеспечивать базу для ее успешного выполнения[5].

Следующим шагом при формировании кадровой стратегии является выработка стратегических целей работы с персоналом. Менеджерам, занимающимся формированием стратегии, следует четко понимать, что миссия организации, или в данном случае кадровая концепция, останется только хорошим намерением и замечательной идеей, если не будет реализована в конкретных долгосрочных планах. Следует четко определить, каких конкретных показателей в кадровой работе следует достигнуть и к какому сроку, чтобы добиться тех целей, которые выражены в кадровой концепции. Как и кадровая концепция, стратегические цели работы с персоналом должны быть сформированы в рамках и во исполнение общекорпоративных целей и в конечном счете миссии организации[6].

Следующим шагом будет анализ тех возможностей и ограничений, которые имеются внутри предприятия и в окружающей среде, т.е. анализ внешней и внутренней среды. Анализ внутренней среды организации даст возможность ответить на вопрос, на какие рынки рабочей силы организации необходимо выходить и в каком количестве привлекать дополнительных работников, если для обеспечения стратегических целей необходимо такое привлечение; есть ли необходимость в сокращении штатов, переобучении и переквалификации; каким образом осуществлять мотивацию работников для повышения производительности их труда. Для этого прежде всего необходимо осуществить оценку наличных трудовых ресурсов и выявить возможности для более оптимальной расстановки кадров, а также определить возможные просчеты в системе мотивации и социального обеспечения персонала.

Завершающим этапом творческой части процесса формирования кадровой стратегии предприятия является выбор варианта кадровой стратегии. Качество выполнения этого этапа, а также успешность всего процесса формирования стратегии в целом во многом зависят от того, насколько добросовестно и ответственно подошли менеджеры ко всем предыдущим этапам. Выбор стратегической альтернативы базируется на кадровой концепции организации.

Реализация кадровой стратегии - важная стадия процесса стратегического управления. Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование,

планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

## **Глава 2. Стратегия развития персонала ОАО «Гомсельмаш»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия ОАО «Гомсельмаш»**

«Гомсельмаш» ведёт отсчёт своей истории с 1930 года. От производства простых сельхозмашин - до создания и массового производства зерно-, кормоуборочных комбайнов, комплексов машин на базе универсальных энергосредств, косилок, свеклоуборочной, картофелеуборочной и другой сельскохозяйственной техники - такой путь прошёл Гомсельмаш в XX веке.[\[7\]](#)

Перелистывая страницы истории Гомсельмаша, нередко можно встретить упоминания о событиях, применительно к которым использовались слова «первый», «впервые в стране», «впервые в мире», «на первом месте». Выстроенные в хронологической последовательности без каких-либо комментариев, эти фрагменты истории создают масштабную картину постоянного стремления к лидерству, движения вперед.

**1930г.** - выпуск первой партии приводных дисковых силосорезок на строящемся «Гомсельмаше» стал первым шагом к созданию в стране ранее не существовавшей отрасли - машиностроения для кормопроизводства.

**1932г.** - наряду с производством лицензионных силосорезок и соломорезок, на «Гомсельмаше» впервые в мире создана универсальная кормоприготовительная машина «Универсалка». Благодаря круглогодичному использованию, в то время она не имела равных по экономической эффективности.

**1940г.** - «Гомсельмаш» стал первым предприятием в сельхозмашиностроении страны, которое производило одновременно 26 моделей машин для

кормопроизводства, зернового хозяйства, семеноводства, первичной переработки льна и конопли.

**1956г.** - «Гомсельмаш» впервые в стране начал массовое производство нового вида техники – прицепного силосоуборочного комбайна СК-2,6. За ним последовали модели СК-2,6А; СКБ-2,6; УКСК-2,6; КС-2,6

**1966г.** - впервые в практике машиностроения на заводе внедрена технология радиальной штамповки звездочек цепных передач, позволившая в 25 – 30 раз повысить производительность труда на обработке зубьев звездочек, и в полтора раза повысить их износостойкость. Технология впоследствии была запатентована в США, Канаде, Великобритании, Франции, Бельгии и Швейцарии.

**1971г.** - конструкторами «Гомсельмаша» создан и передан в производство КС- 1,8 «Вихрь» – первый прицепной кормоуборочный комбайн, который мог убирать не только кукурузу, но и травы.

**1977г.** - началось производство первого в СССР самоходного кормоуборочного комбайна КСК-100. Комбайн также стал первой в стране самоходной сельхозмашиной с гидроприводом ходовой части. В его конструкции впервые в практике отечественного кормоуборочного машиностроения были применены сменные навесные адаптеры. Эта востребованная машина и ее модификации производились в течение 32 лет.

**1984г.** - по объемам годового производства самоходных кормоуборочных комбайнов «Гомсельмаш» вышел на первое место в мире.

**1988г.** - впервые в практике отечественного сельскохозяйственного машиностроения «Гомсельмаш» начал производство сельхозмашины нового типа – универсального энергосредства УЭС-250 и агрегатируемого с УЭС полунавесного кормоуборочного комбайна.

**1992г.** - создан КДП-3000 – первый прицепной кормоуборочный комбайн, предназначенный для работы с тракторами от 2 до 5 тягового класса.

**1999г.** - на «Гомсельмаш» впервые в мире создан блочно-модульный зерноуборочный комплекс на базе универсального энергосредства.

**2001г.** - первым из производителей стран СНГ «Гомсельмаш» приступил к серийному производству зерноуборочного комбайна, имеющего современную компоновочную схему с центральным расположением кабины (КЗС-7).

**2003г.** - универсальное энергосредство УЭС-2-250А стало первой в мире самоходной машиной, которая использовалась на кошени трав, заготовке измельченных кормов, уборке зерновых и сахарной свеклы, а также на предпосевной обработке почвы с одновременным посевом и внесением удобрений.

**2006г.** - на «Гомсельмаш» впервые в СНГ создан зерноуборочный комбайн 6-го класса КЗС-1218. В дальнейшем комбайн стал одним из самых востребованных в своем классе.

**2008г.** - «Гомсельмаш» стал первым в мире производителем, который в течение 10 лет со дня создания опытного образца своего первого зерноуборочного комбайна смог разработать и поставить на производство 5 базовых моделей этих сложных сельскохозяйственных машин.

**2009г.** - первая партия комбайнов собрана на совместном предприятии в Китае. В дальнейшем объемы совместного производства достигли тысяч кормоуборочных и початкоуборочных комбайнов.

**2010г.** - комбайн совместного производства КЗС-1218 «ESSIL-760» стал первым зерноуборочным комбайном 6-го класса, собранным в Казахстане.

**2012г.** - «Гомсельмаш» приступил к производству кормоуборочных комбайнов КВК-8060 с двигателем мощностью 600 л.с. Такая энергонасыщенная и высокопроизводительная машина создана впервые в СНГ.

**2013г.** - успешно завершены приемочные испытания первых в СНГ высокопроизводительных зерноуборочных комбайнов с шириной молотилки 1700 мм (КЗС-1420 и КЗС-1624-1).

Открытое акционерное общество «Гомсельмаш» (далее – Общество) создано на основании приказа Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 30 декабря 2013 г. № 298 путем преобразования республиканского унитарного предприятия «Гомельский завод сельскохозяйственного машиностроения «Гомсельмаш» и республиканского производственного унитарного предприятия «Топаз» г. Гомель, в соответствии с законодательством Республики Беларусь о приватизации государственного имущества.

Общество является правопреемником прав и обязанностей республиканского унитарного предприятия «Гомельский завод сельскохозяйственного машиностроения «Гомсельмаш» и республиканского производственного

унитарного предприятия «Топаз» г. Гомель, в соответствии с передаточными актами, за исключением прав и обязанностей, которые не могут принадлежать Обществу.

Общество входит в состав холдинга «ГОМСЕЛЬМАШ» (далее – холдинг), зарегистрированного Министерством экономики Республики Беларусь в Государственном реестре холдингов 11 августа 2014 г. за № 83, и является управляющей компанией указанного холдинга.

Холдинг «Гомсельмаш» – один из крупнейших производителей сельскохозяйственной техники, входящий в число лидеров мирового рынка комбайнов и других сложных сельхозмашин.

«Гомсельмаш» сегодня – современный многопрофильный производитель, выпускающий под брендом «ПАЛЕССЕ» модельные ряды зерноуборочных и кормоуборочных комбайнов, початкоуборочные и картофелеуборочные комбайны, косилки и другую сельскохозяйственную технику.

Техника «ПАЛЕССЕ» – это 9 типов сельхозмашин, 23 базовых модели, 26 модификаций, 48 адаптеров и приспособлений для уборки различных культур. Из этих машин сельхозпредприятия с любыми посевными площадями и набором культур могут выбрать модели, наиболее эффективные в их условиях.

Обладая полным комплексом современных производственных технологий, «Гомсельмаш» самостоятельно производит основные детали и узлы комбайнов. Это позволяет лучше контролировать качество, производить одновременно разные типы машин, поддерживать доступные цены на продукцию.

Комбайны «ПАЛЕССЕ» работают в России, Украине, Казахстане, Чехии, Словакии, Румынии, Болгарии, странах Балтии, Аргентине, Бразилии, Иране, Китае, Южной Корее и других странах. Компания имеет широкую товаропроводящую сеть, ряд совместных предприятий и сборочных производств.

В настоящее время в состав холдинга входят:

1. Управляющая компания холдинга:

Открытое акционерное общество «Гомсельмаш»;

1. Дочерние компании:

- Открытое акционерное общество «Гомельский завод литья и нормалей»;
- Открытое акционерное общество «Научно-технический центр комбайностроения»;
- Открытое акционерное общество «Гомельский завод специнструмента и технологической оснастки»;
- Открытое акционерное общество «Светлогорский машиностроительный завод»;
- Открытое акционерное общество «СП-Строй».

Таким образом, предприятия холдинга Гомсельмаш одновременно выпускают свыше 20 наименований продукции, основная доля которой – технически сложные машины. Вместе с их непрерывной модернизацией и созданием новых модификаций базовых моделей, успешно осваивается производство новинок высокого инженерного уровня.

Чтобы планы были реализованы, руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т. е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач, чтобы данный процесс был успешным, необходима соответствующая целям и задачам грамотно построенная организационная структура.

Если рассматривать организационную структуру ОАО «Гомсельмаш», то ее можно представить следующим образом, приведенным на рисунке 2. (Приложение 1).

Численность работников ОАО «Гомсельмаш» составляет порядка 8457 человека. Координацией работы всего завода является непосредственно генеральный директор, которому подчиняется первый заместитель генерального директора по маркетингу и продажам, главный инженер, заместитель генерального директора по производству, заместитель генерального директора по финансовым вопросам, заместитель генерального директора по качеству, заместитель генерального директора – директор региональных продаж, заместитель генерального директора – директор обеспечения департамента, заместитель генерального директора по идеологической работе и социальным вопросам, заместитель генерального директора – директор производства самоходных комбайнов. Заместитель генерального директора – директор обеспечения департамента занимается вопросами снабжения и сбыта. У него в подчинении находятся департамент обеспечения продаж, занимающийся непосредственно закупкой товаров. Помимо этого, в подчинение первого заместителя генерального директора по маркетингу и

продажам входит маркетинг-центр, обязанности которого включают отслеживание изменения тенденций на рынке, поиск новых товаров, пользующихся повышенным спросом, поиск новых ниш на рынке в целях расширения сферы деятельности, а также отслеживание действий конкурентов, управление технического и сервисного обслуживания продукции, управление рекламы и показа техники. Требования к персоналу определены тарифно-квалификационными справочниками, положениями об отделах и структурных подразделениях, должностными и рабочими инструкциями.

Анализируя функции работников первого заместителя генерального директора по маркетингу и продажам ОАО «Гомсельмаш», можно сделать вывод, что функциональное разделение труда соответствует должностным обязанностям указанных исполнителей.

Среди отделов присутствуют функциональные связи (происходит обмен информацией между работниками отделов, составляется документальная отчетность и доводится до специалистов отделов), а также линейная связь (первый заместитель генерального директора по маркетингу и продажам координирует и контролирует действия специалистов на основе предоставленной отчетности).

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров во главе с начальником отдела кадров. В подчинении начальника отдела кадров находятся ведущие специалисты по различным сферам.

На данном предприятии реализуются следующие функции управления персоналом: подбор и расстановка кадров, составление плана потребности в персонале, оформление приема, перевода, увольнения работников, осуществление контроля над правильным использованием персонала, ведение учета личных дел, оформление документации для награждения, рассмотрение писем, жалоб, заявлений. Такие функции, как профессиональное обучение, профессионально-квалификационное продвижение, изучение причин текучести кадров, анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д. на предприятии не реализуются, что, несомненно, влияет на экономическую эффективность его работы.

Финансовая служба (главная бухгалтерия) во главе с главным бухгалтером занимается финансовыми вопросами деятельности предприятия, в том числе и составлением текущих финансовых планов.

Таким образом, организационная структура ОАО «Гомсельмаш» в принципе соответствует его целям и задачам, что говорит об эффективности работы предприятия в плане организации, но, как и всякая другая линейно-функциональная система имеет ряд недостатков:

- Негибкая структура организации;
- Четко определенные задачи для всех структурных подразделений;
- Власть проистекает из иерархических уровней в организации;
- Иерархическая система контроля;
- Командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз;

Содержанием коммуникаций являются распоряжения, инструкции и решения, принятые руководством организации

## **2.2. Анализ процедуры управления персоналом в ОАО «Гомсельмаш»**

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышение эффективности производства.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Цель анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами - выявить тенденцию в изменении численности и использовании трудовых ресурсов и произвести их экономическую оценку.

Как говорилось выше, в настоящее время на предприятии работает всего 8457 человек. Из них работает женщин на предприятии на 2016 год 3481 человек. В это количество входят специалисты, инженера, рабочие профессии. На предприятии работают люди с разным уровнем образования, опытом работы, разными профессиями и возрастом, а также профессионализмом и т.д., стимулирование



этих работников ориентировано на разделенный подход к разным группам работников.

Можно проанализировать качественный состав трудовых ресурсов по полу, возрасту, образованию и стажу.

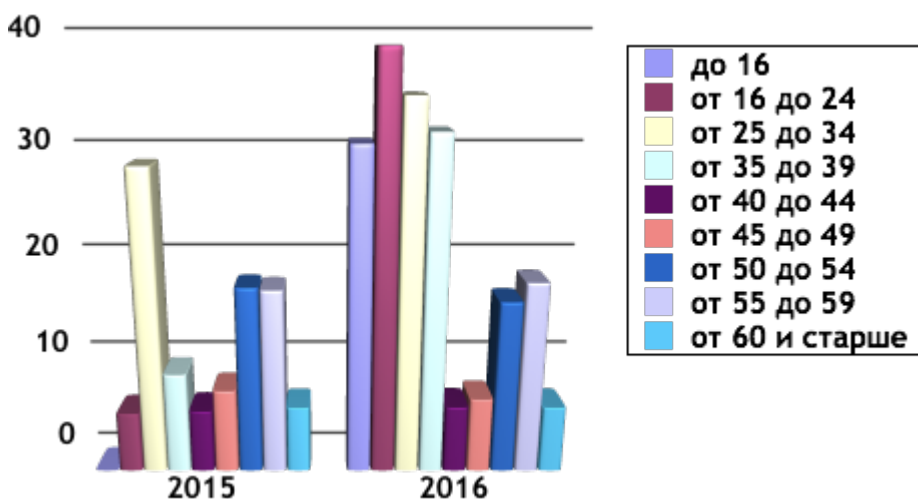
**Таблица 2.1. Состав трудовых ресурсов по возрасту**

<b>Возраст</b>	<b>2015 г.</b>		<b>2016 г.</b>	
	<b>численность работников, чел.</b>	<b>уд. вес, %</b>	<b>численность работников, чел.</b>	<b>уд. вес, %</b>
<b>До 16 лет</b>	1	0,01	1	0,01
<b>От 16 до 24 лет</b>	506	5,7	472	5,66
<b>От 25 до 34 лет</b>	2549	28,7	2392	28,7
<b>От 35 до 39 лет</b>	855	9,63	889	10,67
<b>От 40 до 44 лет</b>	532	5,99	535	6,42
<b>От 45 до 49 лет</b>	713	8,03	600	7,2
<b>От 50 до 54 лет</b>	1591	17,91	1382	16,58

<b>От 55 до 59 лет</b>	1569	17,67	1531	18,37
<b>От 60 и старше</b>	565	6,36	533	6,39
<b>Итого</b>	<b>8881</b>	<b>100</b>	<b>8335</b>	<b>100</b>

В ОАО «Гомсельмаш» 29% работают люди от 25 до 34 лет, остальные работники имеют зрелый возраст и, следовательно, хороший опыт в своей профессиональной деятельности.

Все это разрешает говорить о том, что качественно и количественно кадры ОАО «Гомсельмаш» абсолютно сбалансированы, потому что энергичность и динамизм молодых работников дополняется навыком и зрелостью людей старшего возраста. Следовательно, образовательный уровень работников соответствует занимаемым ими должностям по содержанию выполняемых профессиональных обязанностей.



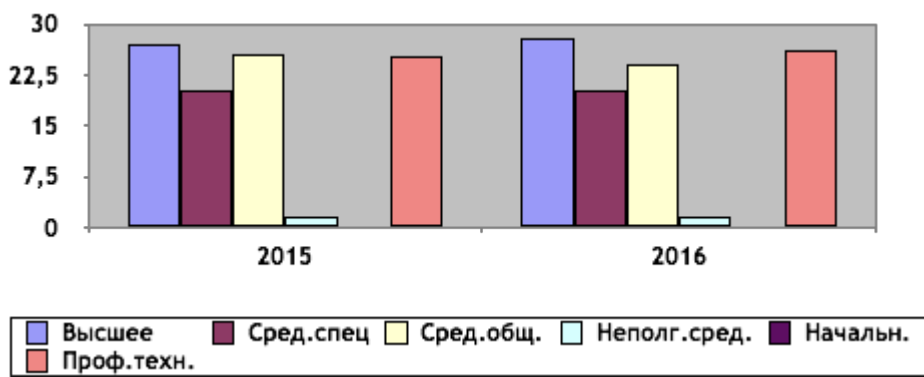
**Рис.2.1 Состав трудовых ресурсов по возрасту**

Далее проанализируем работников предприятия ОАО «Гомсельмаш» по уровню образования

**Таблица 2.2 Состав трудовых ресурсов по уровню образования**

Уровень образования	2015 г.		2016 г.	
	Численность работников, чел.	уд. Вес, %	численность работников, чел.	уд. Вес, %
<b>Высшее</b>	2407	27,1	2327	27,92
<b>Среднее спец.</b>	1810	20,38	1680	20,16
<b>Среднее общее</b>	2263	25,48	2009	24,1
<b>Неполн. среднее</b>	146	1,64	134	1,61
<b>Начальное</b>	1	0,01	1	0,01
<b>Проф.техн.</b>	2252	25,36	2183	26,19
<b>Итого</b>	<b>8879</b>	<b>100</b>	<b>8334</b>	<b>100</b>

Итак, из таблицы видно, что большинство работников имеют высшее образование: в 2015 году – 2407 чел. И 27,01%, в 2016 году – 2327 чел. И 27,92%. Меньше всего людей с начальным образованием – 1 чел. И 0,01%, с неполным средним: в 2015 году – 146 чел. И 1,64%, в 2016 году – 134 чел. И 1,61% и со средне специальным: в 2015 году – 1810 чел. И 20,38%, в 2016 году – 1680 – 20,16%. Практически все специалисты, не включая рабочие профессии, имеют высшее образование.



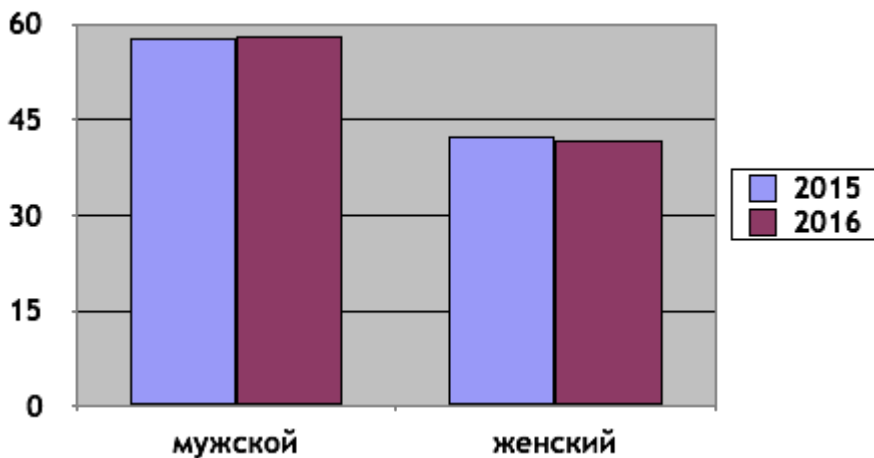
**Рис. 2.2 Состав трудовых**

### ресурсов по уровню образования

В следующей таблице будут сгруппированы работники ОАО «Гомсельмаш» по полу.

**Таблица 2.3 Состав трудовых ресурсов по полу**

Пол	2015 г.		2016 г.	
	численность работников, чел.	уд. вес, %	численность работников, чел..	уд. вес, %
<b>Мужской</b>	5129	57,75	4853	58,23
<b>Женский</b>	3751	42,25	3481	41,77
<b>Итого</b>	<b>8880</b>	<b>100</b>	<b>8334</b>	<b>100</b>



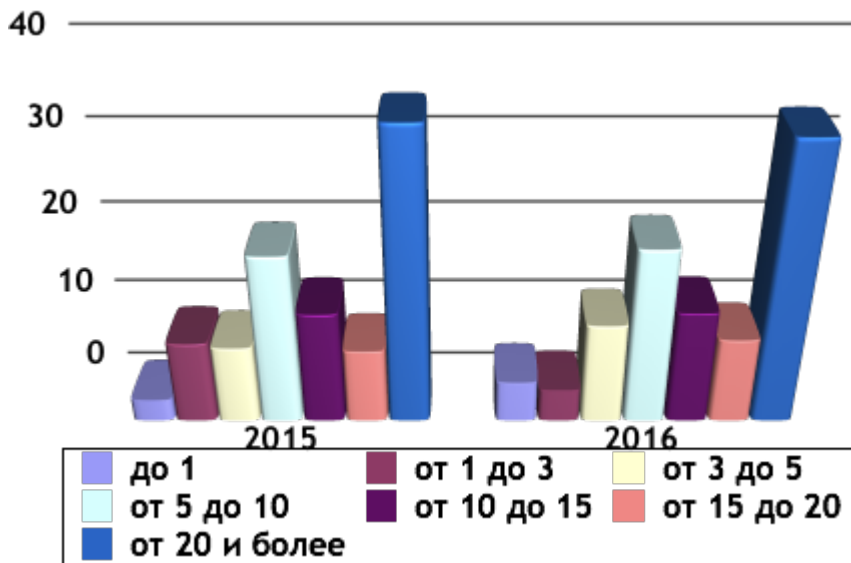
**Рис. 2.3 Состав трудовых ресурсов по полу**

Из выше приведенных данных в таблице 3 видно, что удельный вес на предприятии больше занимают мужчины, чем женщины и непосредственно производством продукции занимаются в основном мужчины. Можно сделать вывод, что в 2016 году работников женщин было 3481 чел. и 41,77%, а мужчин – 4853 чел. и 58,23%.

**Таблица 2.4 Состав трудовых ресурсов по стажу**

<b>Стаж работы</b>	<b>2015 г.</b>		<b>2016 г.</b>	
	<b>численность работников, чел.</b>	<b>уд. вес, %</b>	<b>численность работников, чел..</b>	<b>уд. вес, %</b>
<b>До 1 года</b>	239	2,69	415	4,98
<b>От 1 до 3 лет</b>	880	9,91	331	3,97
<b>От 3 до 5 лет</b>	833	9,38	1014	12,17
<b>От 5 до 10 лет</b>	1817	20,46	1773	21,27
<b>От 10 до 15 лет</b>	1210	13,62	1146	13,75
<b>От 15 до 20 лет</b>	798	8,99	868	10,41
<b>20 лет и более</b>	3103	34,95	2787	33,44

**Итого                    8880                                    100                    8334                                    100**



**Рис. 2.4 Состав трудовых ресурсов по стажу**

Далее рассмотрим финансовое состояние ОАО «Гомсельмаш».

Гомсельмаш ведёт отсчёт своей истории с 1930 года. От производства простых сельхозмашин - до создания и массового производства зерно-, кормоуборочных комбайнов, комплексов машин на базе универсальных энергосредств, косилок, свеклоуборочной, картофелеуборочной и другой сельскохозяйственной техники - такой путь прошёл Гомсельмаш в XX веке.

Холдинг «Гомсельмаш» – один из крупнейших производителей сельскохозяйственной техники, входящий в число лидеров мирового рынка комбайнов и других сложных сельхозмашин.

«Гомсельмаш» сегодня – современный многопрофильный производитель, выпускающий под брендом «ПАЛЕССЕ» модельные ряды зерноуборочных и кормоуборочных комбайнов, початкоуборочные и картофелеуборочные комбайны, косилки и другую сельскохозяйственную технику.

Гомсельмаш входит в пятерку ведущих мировых производителей зерноуборочных комбайнов. Одновременно с увеличением объемов производства на заводах холдинга планомерно ведется внедрение гибких технологических систем с программным управлением. Сегодня все производство комбайнов, от литейных цехов, заготовки и механообработки до окраски и сборки, оснащено передовым

технологическим оборудованием от лучших производителей. Результаты модернизации – не только в повысившихся в разы показателях производительности труда, точности и прочности деталей комбайнов. Не меньшее значение имеют возможности быстрой подготовки производства новых машин, перехода от одной модели к другой, одновременного выпуска широкого ряда моделей и их модификаций.

Техника «ПАЛЕССЕ» – это 9 типов сельхозмашин, 23 базовых модели, 26 модификаций, 48 адаптеров и приспособлений для уборки различных культур. Из этих машин сельхозпредприятия с любыми посевными площадями и набором культур могут выбрать модели, наиболее эффективные в их условиях.

Комбайны «ПАЛЕССЕ» работают в России, Украине, Казахстане, Чехии, Словакии, Румынии, Болгарии, странах Балтии, Аргентине, Бразилии, Иране, Китае, Южной Корее и других странах. Компания имеет широкую товаропроводящую сеть, ряд совместных предприятий и сборочных производств.

В настоящее время в состав холдинга входят:

1. Управляющая компания холдинга:

Открытое акционерное общество «Гомсельмаш».

2. Дочерние компании:

- Открытое акционерное общество «Гомельский завод литья и нормалей»;
- Открытое акционерное общество «Научно-технический центр комбайностроения»;
- Открытое акционерное общество «Гомельский завод специнструмента и технологической оснастки»;
- Открытое акционерное общество «Светлогорский машиностроительный завод»;
- Открытое акционерное общество «СП-Строй».

Открытое акционерное общество «Гомсельмаш» создано 17.01.2014года путем преобразования Республиканского унитарного предприятия «Гомсельмаш», входило в состав производственного объединения «Гомсельмаш», в настоящее время в составе холдинга «ГОМСЕЛЬМАШ».

Открытое акционерное общество создано для удовлетворения потребностей сельского хозяйства в кормоуборочных и зерноуборочных комбайнах, других машинах и оборудовании, в запасных частях, в работах и услугах с высокими потребительскими свойствами и качеством при минимальных затратах, увеличения вклада в ускорение социально-экономического развития республики, предприятия и обеспечения на этой основе роста благосостояния трудового коллектива.

Предметом деятельности открытого акционерного общества является производство зерноуборочных и кормоуборочных комбайнов и других сельскохозяйственных машин и оборудования, запасных частей, выполнение работ и услуг с высокими потребительскими свойствами и качеством при минимальных затратах. Основной вид деятельности: производство сельскохозяйственных машин.

ОАО «Гомсельмаш» имеет следующие филиалы: Агроохотничье хозяйство, Санаторий «Машиностроитель», СК «Юбилейный», «Торговый дом «Полесье» (Республика Аргентина).

Обладая полным комплексом современных производственных технологий, ОАО «Гомсельмаш» самостоятельно производит основные детали и узлы комбайнов. Это позволяет лучше контролировать качество, производить одновременно разные типы машин, поддерживать доступные цены на продукцию.

Предприятия холдинга Гомсельмаш одновременно выпускают свыше 20 наименований продукции, основная доля которой – технически сложные машины. Вместе с их непрерывной модернизацией и созданием новых модификаций базовых моделей, успешно осваивается производство новинок высокого инженерного уровня.

Основные экономические показатели деятельности ОАО «Гомсельмаш» в 2013 - 2015 годах отражены в таблице 2.1.

**Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности ОАО «Гомсельмаш» в 2013 - 2015 годах**

<b>Показатели</b>	<b>Значение по годам</b>	<b>Темп изменения, %</b>
-------------------	--------------------------	--------------------------



2013	2014	2015	2014	2015	
			к 2013	к 2014	
<b>1. Объем производства продукции (по основной деятельности) в действующих ценах (без НДС, акцизов, налогов и платежей из выручки), млрд. руб.</b>	4265,0	2603,8	1744,9	61,1	67,0
<b>2. Себестоимость произведенной продукции (по основной деятельности), млрд. руб.</b>	3564,2	2638,5	1731,8	74,0	65,6
<b>3. Затраты на 1 рубль произведенной продукции (по основной деятельности), млн. руб.</b>	0,836	1,012	0,993	121,1	98,1
<b>4. Объем экспорта, млн. долл.</b>	310,4	197,0	86,9	63,5	44,1
<b>5. Объем импорта, млн. долл.</b>	161,6	86,5	30,1	53,5	34,8
<b>6. Внешнеторговое сальдо, млн. долл.</b>	138,8	110,4	56,7	79,6	51,4
<b>7. Материальные затраты на производство продукции, млрд. руб.</b>	2413,6	1576,9	952,9	65,3	60,4
<b>8. Материалоемкость произведенной продукции, руб./руб.</b>	0,566	0,605	0,546	106,9	90,3
<b>9. Добавленная стоимость, млрд. руб.</b>	2000,2	1203,8	907,7	60,2	75,4

<b>10. Среднесписочная численность ППП, чел.</b>	9578	8345	7470	87,1	89,5
<b>11. Среднегодовая выработка работника по произведенной продукции, млн. руб.</b>	445,3	312,5	233,6	70,2	74,8
<b>12. Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, млн. руб.</b>	208,8	144,39	121,5	69,1	84,2
<b>13. Фонд заработной платы ППП, млрд. руб.</b>	661,6	593,3	465,9	89,7	78,5
<b>14. Среднемесячная заработная плата одного работника ППП, тыс. руб.</b>	5756,2	5925,0	5197,8	102,9	87,7

Проанализировав основные экономические показатели деятельности предприятия можно сделать следующие выводы: за анализируемый период прослеживается снижение объема производства продукции на 38,9 % в 2014 году по отношению к 2013, а в 2015 году на 33 %. Данная ситуация обусловлена снижением спроса и конкурентоспособности продукции.

Снижение себестоимости произведенной продукции в 2015 году произошло на 34,4%, что вызвано уменьшением объема производимой продукции. Затраты на производство продукции также имеют тенденцию к снижению. Причем их темп роста превышает темпы роста объема производства продукции за соответствующий период, что приводит к снижению эффективности производственной деятельности и увеличению показателя затрат на рубль произведенной продукции. Так, в 2014 году по отношению к 2013 году затраты на рубль произведенной продукции увеличились на 21,1%, а в 2015 году их размер снизился не значительно.

В 2014 году по отношению к 2013 году прослеживается превышение темпов роста материальных затрат над темпами роста объема производства, что является отрицательной тенденцией. Темп изменения материальных затрат составил 65,3%, что больше темпа изменения объема производства продукции на 4,2%. В свою

очередь, данная ситуация послужила причиной увеличения материалоемкости в исследуемом периоде. В 2015 году темп изменения материальных затрат составил 60,4%, что ниже темпа изменения объема производства на 6,6%.

За исследуемый период наблюдается снижение объемов экспорта и импорта. В 2015 году объем экспорта снизился на 55,9%, что в абсолютном выражении составляет 110,1 млн. долл., в 2014 году по отношению к 2013 году снижение составило 36,5%, т.е. 113,4 млн. долл. Для увеличения объемов экспорта продукции предприятию необходимо вести активную политику поиска новых рынков сбыта и выпуска конкурентоспособной продукции. Объем импорта в 2015 году снизился на 65,2%, что в абсолютном выражении составило 56,4 млн. долл., а в 2014 году по отношению к 2013 году снизился на 46,5%, т.е. на 75,1 млн. долл.

Темп роста среднегодовой выработки одного работника за исследуемый период не превышает темп роста заработной платы, это свидетельствует о том, что предприятие использует не эффективную систему оплаты труда. В 2015 году среднегодовая выработка одного работника снизилась на 25,2 %, что составило 78,9 млн. руб., а в 2014 году снижение составило 29,8%, т.е. 132,8 млн. руб.

За исследуемый период наблюдается снижение среднесписочной численности промышленно-производственного персонала. В 2015 году среднесписочная численность ППП снизилась на 875 человек, т.е. на 10,5%. А в 2014 году снижение среднесписочной численности промышленно-производственного персонала составило 1233 человека, т.е. на 12,9% . Это связано с проведенными мероприятиями по оптимизации численности и программой по сокращению затрат на содержание персонала. Также следует отметить, что темпы роста объема производства продукции и среднегодовой выработки одного работника ниже темпов роста среднесписочной численности промышленно-производственного персонала. Это говорит об неэффективном использовании трудовых ресурсов на исследуемом предприятии.

Фонд заработной платы промышленно-производственного персонала в 2014 году по сравнению с предыдущим снизился на 10,3%, что в физическом выражении составило 68,3 млрд. руб., а в 2015 году он снизился на 21,5 %, т.е. на 127,4 млрд. руб. При этом темпы роста оплаты труда превышали темпы роста объема продукции, что обусловило увеличение доли затрат на заработную плату в себестоимости продукции.

## **2.3. Разработка кадровой стратегии развития персонала в ОАО «Гомсельмаш»**

Главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников. На всех предприятиях должна проводиться эффективная кадровая политика, соответствующая стратегии развития предприятия.

Для выработки стратегий развития персонала применим SWOT-анализ.

SWOT-анализ - один из самых распространенных видов анализа в маркетинге и стратегическом управлении, позволяющий выявлять и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы.

На основе сравнения внутренней силы и слабости своей компании с возможностями и угрозами, которые исходят от рынка, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.

В настоящее время можно отметить следующие сильные и слабые стороны в сфере управления персоналом в организации ООО «Юридическая фирма Партнер».

В организации ООО «Юридическая фирма Партнер» практически отсутствует какая-либо система оценки результатов труда и мотивации персонала. В основном действует принцип уравниловки, какая-либо инициатива со стороны подчиненных должным образом не поощряется. Также не развиты и мотивационные механизмы. Об этом, прежде всего, говорит низкая заработная плата сотрудников, отсутствие дополнительных стимулов.

Также нельзя обойти вниманием систему найма, обучения и продвижения кадров. При найме сотрудников решающее значение играют родственные связи, особенно на руководящие должности. Обучение и повышение квалификации также находится на крайне низком уровне и происходит в основном внутри организации, так как ООО «Юридическая фирма Партнер» не в состоянии выделять средства на обучение сотрудников, которое сейчас в основном платное. Сравнительно низкий

процент руководителей и специалистов с высшим образованием. В отношении продвижения кадров или карьеры можно сказать, что здесь наблюдаются застойные явления, т.е. какая-либо внутренняя система продвижения кадров отсутствует, самостоятельно сотруднику сделать карьеру крайне трудно, так как на руководящих должностях находятся «старые» кадры, «сдвинуть» с места данных руководителей практически не возможно из-за существующей между ними круговой поруки.

Стратегическая программа управления персоналом ООО «Юридическая фирма Партнер» должна включать в себя реализацию следующих мероприятий.

Необходимо повышение квалификации и обучение менеджеров, консультантов путем направления их на курсы повышения квалификации в МарГТУ, МарГУ, УМЦ «Лидер». В настоящее время многие методические организации представляют платные курсы, специально нацеленные на повышение уровня подготовки продавцов-консультантов: «Повышение продаж», «Как правильно представить услугу клиенту», «Эффективные технологии продаж», «Мерчендайзинг», «Как разговаривать с клиентами», «Эффективные коммуникации» и т.д.

Таким образом, содержание управления персоналом в ООО «Юридическая фирма Партнер» должно составлять:

определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, товарооборота,

формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка),

кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров),

система общей и профессиональной подготовки кадров,

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Если избрана стратегия максимального качества продукции, то работники, находящиеся на ключевых постах, и коллектив в целом должны обладать максимально профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющей

реализовать уровень качества независимо от затрат на производственные и технологические сбои.

Инновационный тип стратегии, предполагающий внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию новых технологий и видов техники.

Технико-технологическая стратегия опирается в основном на внутренний научно-технический потенциал производственной организации. Данная стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в проводимых научно-исследовательских работах.

Важность данных элементов комплексной стратегии организации объясняется тем, что успешная их реализация самым прямым образом связана с квалификационным уровнем персонала организации. Следовательно, можно говорить о том, что содержание инновационной, технико-технологической и стратегии качества продукции во многом определяют совокупность перспективных требований к персоналу организации.

В свою очередь, разработка совокупности требований к персоналу является обязательным и необходимым условием формирования стратегии развития персонала организации.

В любом случае стратегия развития персонала определяется комплексной стратегией организации (в основном социальной и управленческой ее компонентами). При разработке стратегии развития персонала наиболее эффективна следующая последовательность действий:

- анализ социально-экономического потенциала организации, выявление внутренних точек генерации возможных конкурентных преимуществ;
- анализ рынка продукции и выявление зон хозяйствования;
- формирование товарно-рыночной, ресурсно-рыночной и интеграционной стратегии производственной организации;
- формирование финансово-инвестиционной стратегии;
- формирование социальной стратегии;

- разработка перспективных требований к персоналу организации, специфицированных в том числе по подразделениям (корпоративная культура, социально-психологический климат, взаимоотношения сотрудника и организации и т.д.);
- формирование стратегии развития персонала организации.

После завершения формирования стратегии развития персонала следует приступить к разработке системы управления развитием персонала, включающей в себя методическое, техническое, информационное и организационное обеспечение.

В общем случае организация должна сформировать не только полномасштабную стратегию деятельности и развития своего персонала, но и все остальные виды перечисленных стратегий высшего уровня.

Необходима проверка кадровой стратегии на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования в целях изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую стратегию, а на материалах территориальной службы занятости проводить анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

Необходимо создать в организационной структуре управления организацией новый маркетинговый отдел, который бы отслеживал динамику внешней среды и выработывал способы адаптации предприятия к этим изменениям

Успешное выполнение поставленной стратегии развития персонала в рассматриваемой организации требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности организации в рабочей силе, в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационной структурой коммерческого потенциала и структурой трудового потенциала;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника

привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника в организации, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижениям т.п.;

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

## **Список использованной литературы**

1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие - 2-е изд., испр. и доп. / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. - М., ИНФРА-М, ФОРУМ, 2005. - 288 с.
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебно-методическое пособие. / И.А. Налетова. - М., ИНФРА-М, ФОРУМ, 2006. - 128с.
3. Афанасьев, В.Г. Об эффективности социального управления / В.Г. Афанасьев, А.Д. Урсул // Вопросы философии. - 2009. - №12. - с.65-69.
4. Баканов, М.И. Теория экономического анализа. / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 456 с.
5. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин, - М.: «Триада, ЛТД», 2006. - 347 с.
6. Галенко, О.А. «Управление персоналом и эффективность предприятий». / О.А. Галенко, С.И. Страхова, О.И. Файбушевич. - М.: 2009. - 276 с.
7. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А. П Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2007. - 720 с.
8. Загоруйко, И. Как управлять персоналом коммерческой организации / И. Загоруйко, В. Федоров // Человек и труд. - 2008. - №6. - С.101-106.
9. Комаров, М.А. Менеджмент. / М.А. Комаров, Учебник. - М: ЮНИТИ, 2006. - 384с.
10. Магура, М.И. Мотивация труда персонала и эффективное управление / М.И. Магура // Управление персоналом. - 2005. - № 6. - с.22-25.
11. Страхова, О.А. Организация труда управленческого персонала. / О.А. Страхова - СПб., 2007. - 123 с.





3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебно-методическое пособие. / И.А. Налетова. - М., ИНФРА-М, ФОРУМ, 2006. - 128с. [↑](#)
4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебно-методическое пособие. / И.А. Налетова. - М., ИНФРА-М, ФОРУМ, 2006. - 128с. [↑](#)
5. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин, - М.: «Триада, ЛТД», 2006. - 347 с. [↑](#)
6. Страхова, О.А. Организация труда управленческого персонала. / О.А. Страхова - СПб., 2007. - 123 с. [↑](#)
7. Устав Открытого акционерного общества «Гомсельмаш». [↑](#)