

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национально-исследовательский университет)  
Факультет «Филиал ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ) в г. Усть-Катаве»  
Кафедра «Социально-экономических и естественных наук»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, главный бухгалтер АО «КМЗ»

*Григорий*  
О.П.Казанцева  
17.08.2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
И.о. заведующего кафедрой

— Т.В. Блинникова  
2016 г.

## Трудовые отношения и повышение мотивации на машиностроительном предприятии (на примере ПАО «Копейский машиностроительный завод»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 080100.2016.154. ВКР

Руководитель работы, доцент, к.э.н.  
Макеев Т.В. Максимова  
2016 г.

Автор работы  
студент группы У-КФл-524  
В.Ю.Мухамедьянов  
2016

Нормоконтролер, доцент, к.э.н.  
Макар Т.В. Максимова  
2016 г.

Устб-Катав 2016

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Филиал в г. Усть-Катав  
Кафедра «Социально-экономические и естественные науки»  
Направление 080100.62 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ  
И.О. Заведующего кафедрой

Т.В. Блинникова

20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выпускную квалификационную работу студента**

Мухамедьянова Владика Юлаевича

Группа УКФЛ-524

1 Тема работы «Трудовые отношения и повышение мотивации на машиностроительном предприятии (на примере ПАО «Копейский машиностроительный завод»)

утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

2 Срок сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_

3 Исходные данные к работе: теоретические положения разных авторов по теме ВКР, нормативные акты, отчетность предприятия за три года

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

– раскрыть теоретические основы управления персоналом в деятельности предприятия;

– дать характеристику АО «КМЗ»;

– провести анализ состава и структуры трудовых ресурсов, оценку из движения и производительности труда в АО «КМЗ»;

– разработать рекомендации по повышению мотивации в АО «КМЗ».

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

раздаточный материал;

– презентация в Microsoft Office PowerPoint.

Общее количество иллюстраций 14.

6 Дата выдачи задания 11.05.2016 г.

Руководитель



Т.В. Максимова

(подпись)

Задание принял к исполнению



В.Ю. Мухамедьянов

(подпись студента)

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
Обсуждение темы	11.05.2016	Выполнено
Обсуждение задания	11.05.2016	Выполнено
Обсуждение плана работы	11.05.2016	Выполнено
Обсуждение списка литературы	14.04.2016	Выполнено
Первый раздел (1-й вариант)	16.05.2016	Выполнено
Первый раздел (2-й вариант)	23.05.2016	Выполнено
Второй раздел (1-й вариант)	25.05.2016	Выполнено
Второй раздел (2-й вариант)	27.05.2016	Выполнено
Третий раздел (1-й вариант)	02.06.2016	Выполнено
Третий раздел (2-й вариант)	07.06.2016	Выполнено
Введение, заключение реферат	10.06.2016	Выполнено
Оформление приложений	13.06.2016	Выполнено
Прохождение нормоконтроля	16.06.2016	Выполнено
Получение отзыва	20.06.2016	Выполнено
Получение рецензии	21.06.2016	Выполнено
Подготовка доклада, раздаточного материала	23.06.2016	Выполнено
Прохождение «Антиплагиата»	23.06.2016	62%

И.О. Заведующего кафедрой

(подпись)

Т.В. Блинникова

Руководитель работы

(подпись)

Т.В. Максимова

Студент

(подпись)

В.Ю. Мухамедьянов

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
1.1 Содержание понятие системы управления персоналом предприятия ...	10
1.2 Понятие и сущность кадровой политики .....	14
1.3 Методологические подходы к формированию кадровой политики ....	23
2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАО «КМЗ»	
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	28
2.2 Оценка состава и структуры персонала предприятия .....	38
2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов .....	44
2.4 Оценка фонда оплаты труда персонала НАО «КМЗ» .....	46
3 РАЗРАБОТКА МЕРопРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ К ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НАО «КМЗ»	
3.1 Усовершенствование Положения о моральном и материальном поощрении работников предприятия .....	52
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А. Организационная структура НАО «КМЗ» .....	70
Приложение Б. Бухгалтерский баланс НАО «КМЗ» за 2014 год .....	71
Приложение В. Отчет о финансовых результатах за 2013 год .....	73
Приложение Г. Отчет о финансовых результатах за 2014 год .....	74

## РЕФЕРАТ

Мухамедъянов В.Ю. Трудовые отношения и повышение мотивации на машиностроительном предприятии (на примере НАО «Копейский машиностроительный завод). – Усть-Катав: ЮУрГУ, У-КФл-524, 69 с., 13 ил., 17 табл., библиогр. список – 39 наим., 4 прил., 13 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования стали трудовые ресурсы производственного предприятия АО «Копейский машиностроительный завод».

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать состав, движение и эффективность использования трудовых ресурсов и предложить пути повышения мотивации к трудовой деятельности в АО «Копейский машиностроительный завод».

В выпускной квалификационной работе раскрыты теоретические основы управления персоналом, проведена оценка состава и структуры персонала, оценка движения персонала с помощью коэффициентов, оценка производительности труда в деятельности АО «КМЗ». По результатам оценки были предложены мероприятия, направленные на снижение текучести кадров среди молодых специалистов, а также мероприятия по мотивации к продолжительной трудовой деятельности в АО «КМЗ» (с непрерывным стажем от трех лет). Проведение оценки экономической эффективности предложений благоприятно отразится на использовании трудовых ресурсов в деятельности АО «КМЗ».

## ВВЕДЕНИЕ

Трудовые ресурсы предопределяют эффективность деятельности машиностроительного предприятия, так как без них не обходится ни один этап производственного процесса. Поэтому от того, насколько правильно разработана кадровая политика на предприятии, каковы моральные и материальные стимулы, способствующие снижению текучести кадров, зависит производительность труда и эффективность работы производственного предприятия в целом.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры), который выступает в качестве главного и решающего фактора производства, первой производительной силой общества. Кадры создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Основным содержанием кадровой политики является обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и найм, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.; развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты. Грамотно разработанная и реализуемая кадровая политика влияет на эффективное использование рабочей силы и эффективность труда, что в свою очередь предопределяет финансовые результаты деятельности предприятия. Важное внимание уделяется также мотивационным факторам в кадровой политике, от которых зависит результат трудовой деятельности персонала.

Таким образом, представленные выше моменты предопределили значимость и актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Объект исследования – трудовые ресурсы производственного предприятия АО «Конейский машиностроительный завод», предмет исследования – эффективность деятельности персонала АО «КМЗ» и факторы ее определяющие.

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать состав, движение и эффективность использования трудовых ресурсов и предложить пути повышения мотивации к трудовой деятельности в АО «Копейский машиностроительный завод».

Достижение данной цели возможно при выполнении следующих задач:

- 1) раскрыть содержание понятия системы управления персоналом предприятия, сущность кадровой политики и методологические подходы к ее формированию;
- 2) дать организационно-экономическую характеристику предприятия – АО «КМЗ»;
- 3) проанализировать состав и структуру персонала предприятия, текучесть кадров и эффективность их использования;
- 4) оценить состав и структуру фонда труда в АО «КМЗ»;
- 5) предложить пути усовершенствования мотивации работников АО «КМЗ» к эффективной трудовой деятельности и дать оценку их экономической эффективности.

В процессе проведения исследования были использованы методы группировки показателей, методы сравнения, вертикального и горизонтального анализа, коэффициентный метод, методы наглядного изображения результатов анализа (методы табулирования).

Информационную основу исследования составили данные бухгалтерской отчетности ПАО «КМЗ» за 2012-2014 гг., а также статистические данные относительно движения рабочей силы.

Цель и задачи работы определили ее структуру.

В первой главе «Кадровая политика как способ управления трудовыми отношениями на предприятии» раскрыто содержание системы управления персоналом предприятия, понятие и сущность кадровой политики, а также методологические подходы к формированию кадровой политики.

Во второй главе «Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в деятельности АО «КМЗ» дана организационно-экономическая характеристика

предприятия, проанализированы состав и структуры персонала, дана оценка эффективности использования трудовых ресурсов, проанализирован фонд оплаты труда персонала АО «КМЗ», сформулированы основные выводы и проблемы в управлении персоналом.

В третьей главе «Разработка мероприятий по повышению мотивации к трудовой деятельности в АО «КМЗ» разработаны пути усовершенствования Положения о моральном и материальном поощрении работников предприятия и дана оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Результаты работы рекомендуется использовать для повышения эффективности работы персонала АО «КМЗ».

# 1 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Содержание понятие системы управления персоналом предприятия

Управление персоналом – это сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами [6, с. 154].

Управление персоналом – понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Главная цель системы управления персоналом – создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие: привлечение персонала, вовлечение персонала, управление мотивацией работников.

Предприятие, организация или фирма, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов или подсистем, естественно взаимосвязанных или взаимодействующих друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным. В управлении организацией выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление людьми представляет собой систему управления персоналом.

Система управления персоналом – это комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей компании за счет целенаправленной работы с сотрудниками предприятия.

Элементами системы управления персоналом являются [11, с. 147]:

- 1) субъекты (руководители различного уровня);
- 2) объекты – сотрудники компании (персонал);
- 3) процессы (технологии управления персоналом, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед компанией).

Формирование системы управления персоналом предполагает построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом:

- а) выявление структурных звеньев службы;
- б) формулирование целевых задач и функций структурных звеньев службы;
- в) построение структуры управления персоналом в зависимости от особенностей предприятия и сложившейся на ней структуры управления;
- г) вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия.

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы

информационного обеспечения управленческих решений – содержание, пути движения и носители информации. Управление персоналом основывается на использовании целого комплекса правовых документов, среди которых наиболее важное место занимает Трудовой кодекс РФ. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов (численности, обслуживания, времени и т.п.), общепринятых процедур работы с документами.

В системе управления персоналом как процесса выделяются несколько частных процессов [19, с. 147]:

1) планирование – определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;

2) организация – работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, найм, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда и так далее;

3) регулирование – межличковое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и так далее;

4) контроль – контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.;

5) учет – получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д.

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В этом случае управление представляет собой совокупность последовательно выполняемых работ: изучение ситуации, само принятие решения, контроль за исполнением решения, оценка результатов и (в порядке обратной связи) корректировка задач управления.

В целях изучения кадрового состава или кадровой ситуации разрабатывается система категорий и понятий (потенциал, кадровая политика и т.п.) и на этой основе организуется сбор информации, характеризующей

количественную и качественную сторону состояния, динамику развития кадровой ситуации в разрезе принятых категорий.

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

В состав задач системы управления персоналом включаются [20, с. 241]:

- 1) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- 2) достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- 3) полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- 4) обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- 5) закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- 6) обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и тому подобное;
- 7) согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
- 8) повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Цели и задачи системы управления персоналом привязаны к стратегическим целям компании и конкретным условиям их реализации.

Деятельность системы управления персоналом должна быть направлена на реализацию:

а) функций, обеспечивающих жизнедеятельность организации: информационно-аналитическое и методическое обеспечение кадровой работы, развитие и поддержание корпоративной культуры,

б) функций, обеспечивающих «жизнь» сотрудника в организации: прием на работу, должностное и профессиональное продвижение, мотивация труда.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

## 1.2. Понятие и сущность кадровой политики

Кадровая политика организации – это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства [30, с. 58].

Основным содержанием кадровой политики являются:

- 1) обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;
- 2) развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- 3) совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты. Подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль за трудовой дисциплиной.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование [33, с.47]:

- 1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);
- 2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Наряду с научной и юридической обоснованностью положения внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны, чтобы всегда было известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности.

Основной фигурой, формирующей политику, становится совет, общее собрание акционеров или единоличный хозяин предприятия. Правда, закон ставит

его в определенные рамки и требует согласия на проведение целого ряда мер со стороны представителей профсоюзов и трудового коллектива. Но теперь этот субъект управления наделен гораздо большими правами, чем имела ранее администрация предприятий. Это касается как вопросов приема и увольнения, так и вложения средств в социальные программы, определения размеров материального поощрения и критерии, по которым оно устанавливается, поддержания нормальной культуры и дисциплины труда и т.п.

Вместе с тем конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Это требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями и генеральными планами развития бизнеса [35, с. 74].

Кадровая политика не развивается в безвоздушном пространстве. Она формируется в атмосфере тех серьезных изменений, которые происходят в современном производстве. Главным фактором относительно устойчивого положения предприятий становится непрерывный нововведческий процесс, включающий в себя поиск, разработку, внедрение и коммерческое освоение новых видов продукции, техники, технологий, а также форм организации и управления. И чем сложнее и радикальнее инновационные процессы, тем важнее роль кадровой политики в обеспечении их успеха. В результате этого существенно перестраиваются как внутренняя структура фирм, так и система взаимоотношений различных хозяйствующих субъектов.

Кадровая политика существует в любой компании, но ее ясная формулировка говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор.

В состав основных характеристик кадровой политики компании включаются [36, с.74]:

- 1) связь со стратегией;
- 2) ориентация на долговременное планирование;
- 3) значимость роли персонала;
- 4) философия фирмы в отношении работников;
- 5) круг взаимосвязанных функций по работе с персоналом.

Все эти пять характеристик «идеальной» кадровой политики вряд ли можно обнаружить в какой-либо конкретной фирме. Для задач теоретического анализа важно выяснить степень проявления каждой из них с тем, чтобы выявить у каждой фирмы «профиль» кадровой политики, который взаимодействует с такими факторами, как положение компании на рынке, ее размеры, организационная структура, внутренние условия и применяемая технология.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- а) требования производства, стратегия развития предприятия;
- б) финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- в) количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- г) ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- д) спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- е) влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

ж) требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия [38, с. 87].

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из его реальных финансовых возможностей. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, так как она является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Существует несколько типов кадровой политики организации. Их можно сгруппировать по отдельным классификационным признакам (рисунок 1.1).

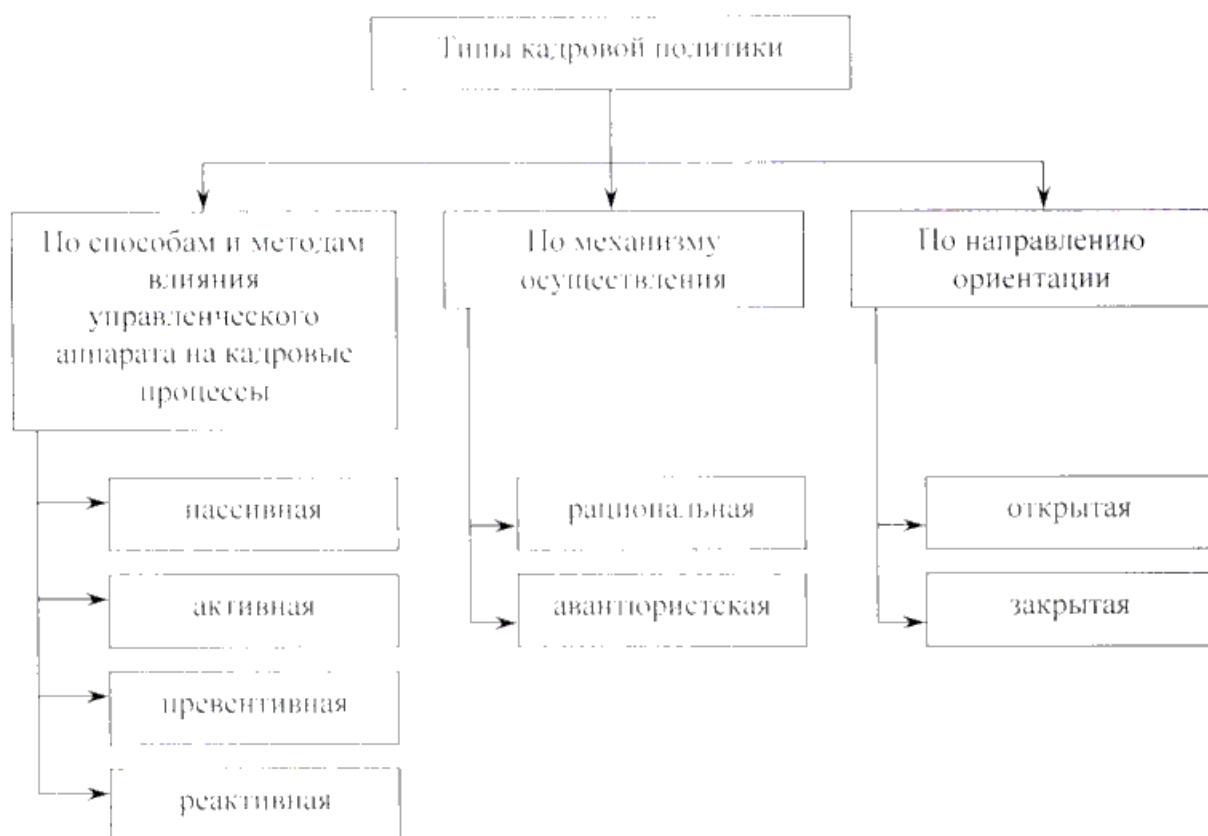


Рисунок 1.1 – Классификация кадровой политики организации

### Нассиная кадровая политика.

Само представление о нассииной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации

характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия [14, с. 210].

#### Реактивная кадровая политика.

В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании [14, с. 210].

#### Превентивная кадровая политика.

В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ [14, с. 210].

## Активная кадровая политика.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике [14, с. 211].

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом [14, с. 211].

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта

работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [14, с. 212].

Говоря о кадровой политике предприятия, необходимо подчеркнуть роль кадровой стратегии. Она представляет собой систему методов и средств управления персоналом, применяемую в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики. Из определения видно, что кадровая политика и кадровая стратегия тесно связаны между собой. Кадровая стратегия является средством достижения целей кадровой политики предприятия.

Выделяют следующие типы кадровых стратегий:

1) потребительская. При этой стратегии у организации и сотрудника отсутствуют общие цели и ценности, но имеются взаимные интересы; происходит эксплуатация организацией трудового потенциала сотрудника, а сотрудники используют возможности организации для удовлетворения своих потребностей, при этом совместного развития не происходит;

2) партнерская. При этой стратегии у организации и сотрудника имеются взаимовыгодные партнерские отношения, при которых происходит согласование

целей и ценностей; развитие сотрудника обеспечивается организацией, и в свою очередь сотрудник увеличивает свой вклад в развитие своей фирмы;

3) идентификационная. При этой стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации, и наоборот – организация развивается, если наращивает свой потенциал каждый ее сотрудник.

Каждый вариант стратегии рассматривается по следующим индикаторам:

а) характеристика персонала и кадровой ситуации;

б) принципы кадровой политики в отношении таких направлений, как мотивация и вознаграждение, развитие персонала, бюджетирование кадровой работы;

в) специфика технологии, применяемой в работе с кадрами;

г) особенности корпоративной культуры.

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

### 1.3 Методологические подходы к формированию кадровой политики

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Рациональная кадровая политика в идеальном случае формируется и реализуется по следующей схеме (рисунок 1.2) [22, с. 140].

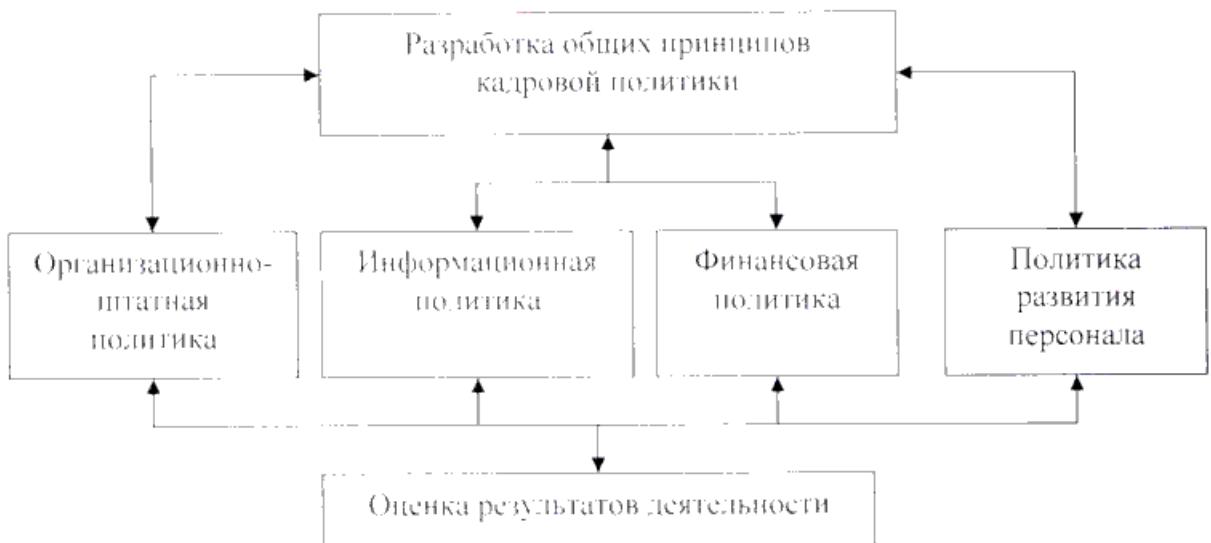


Рисунок 1.2 – Этапы процесса формирования кадровой политики

Организационно-штатная политика – это планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения.

Информационная политика определяет создание и поддержку системы движения кадровой информации (наличие вакансий, возможности профессионального и карьерного роста, социальные вопросы).

Финансовая политика формирует принципы распределения средств, обеспечивает эффективность системы стимулирования труда.

Политика развития персонала – это обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Оценка результатов деятельности реализуется посредством анализа соответствия кадровой политики и стратегии организации; выявления проблем в кадровой работе; оценки кадрового потенциала.

На кадровую политику в целом, на содержание и специфику конкретных программ управления персоналом влияют факторы двух типов – внешние по отношению к организации и внутренние.

При анализе внешних факторов, прежде всего, необходимо обратить внимание на конкуренцию, структурный и профессиональный состав рабочей силы.

Среди внутренних факторов наиболее значимыми являются следующие факторы: цели предприятия, их временная перспектива и степень проработки. Для предприятий «бабочек-однечасок», целью которых является быстрое получение прибыли, требуются совершенно иные «профессионалы», чем для предприятий, ориентированных на открытие множества филиалов с целью развертывания крупного производства; условия труда, то есть степень требуемых физиологических и психологических условий, месторасположение рабочих мест, продолжительность и структурированность работы, степень свободы при решении задач; стиль руководства, определяемый максимальным использованием опыта каждого работника, оптимальным взаимодействием членов коллектива, наличием хороших коммуникаций в группах; перспективы профессионального роста; стиль управления; система контроля [24, с. 103].

Индивидуально заключенный договор между работником и предприятием является и дополнительным стимулом, и гарантией определенных условий труда.

Вышеперечисленные факторы определяют тип кадровой политики на предприятии.

В условиях рыночной экономики, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики является ее гибкость и адаптивность. Это возможно при наличии на предприятии высококвалифицированного кадрового потенциала. За годы перехода к рынку стало очевидным, что потенциал работника становится все более явным критическим фактором развития предприятия. Именно креативность системы управления сможет в XXI веке сделать предприятие конкурентоспособным. Управленческие теории нового века будут решать вопрос ухода от штампов.

В таблице 1.1 представим изменение факторов, оказывающих влияние на эффективность кадровой политики предприятия.

Таблица 1.1 – Трансформация факторов эффективности кадровой политики

Период социализма	Переходный период к рынку	Период стабилизации экономики	Период экономического роста (прогноз)
1) Иерархическая структура 2) Культура	1) Иерархическая структура 2) Рынок	1) Рынок 2) Иерархическая структура 3) Культура	1) Культура 2) Рынок 3) Иерархическая структура

На гибкость кадровой политики влияют, в свою очередь, ряд факторов: иерархическая структура предприятия (это отношение «власть-подчинение»), культура (совместные ценности, социальные нормы), рынок (отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг). Эти факторы на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации.

#### Выводы по разделу 1.

Итак, кадровая политика – это система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией, это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организаций.

Кадровая стратегия или стратегия управления персоналом – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Кадровая политика должна быть сформирована не только адекватной задачам отрасли, но и ориентированной на рациональное включение высших профессиональных достижений, способностей людей в сфере трудовой деятельности.

Типы кадровой политики можно классифицировать по следующим признакам: по способам и приемам влияния управленческого аппарата на кадровые процессы; по механизму осуществления; по направлению ориентации.

Кадровая стратегия представляет собой систему методов и средств управления персоналом, применяемую в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

Значение кадровой работы на предприятии достаточно велико. Поэтому ее совершенствование является важной задачей всей системы управления персоналом. Только эффективная кадровая политика будет предопределять эффективность работы трудовых ресурсов – персонала предприятия, и влиять на конечные результаты деятельности этого предприятия.

## 2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «КМЗ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ПАО «Копейский машиностроительный завод» (далее – ПАО «КМЗ») является крупнейшим предприятием России по производству горной техники для подземной разработки месторождений угля, калийной руды и каменной соли. Юридический и фактический адрес предприятия: 456618, г. Копейск Челябинской области, ул. Ленина, 24.

ПАО «КМЗ» осуществляет производство и продажу более 50 видов обогатительного и горного оборудования, среди которого особую важность заказчики придают обогатительному оборудованию, проходческо-очистным комбайнам и комбайновым комплексам, самоходным буровым установкам, погрузочным, буронагрузочным и врубовым машинам, а также продукции общего машиностроения.

Машины с маркой завода эксплуатируются во всех угольных бассейнах стран СНГ. Комбайны завода работают и на калийных рудниках России, Белоруссии и Украины. В России ими добывается свыше 90 % калийной руды и большая часть добываемой подземным способом каменной соли.

В настоящее время в задачи деятельности ПАО «КМЗ» входит выпуск качественной продукции, направленной на удовлетворение потребностей покупателей, которыми являются не только представители Российской Федерации, но и ближнего зарубежья: предприятия Казахстана, Беларуси, Эстонии, а также дальнего зарубежья: Китай, Иран.

Организационная структура ПАО «КМЗ» представлена в Приложении А.

Различные виды служб, цеха подчиняются соответствующему директору (директору по экономике, директору по производству, коммерческому директору, заместителю генерального директора по правовым вопросам, заместителю

генерального директора по качеству, заместителю генерального директора по кадровым вопросам, начальнику службы безопасности).

Деятельность производственного предприятия была бы невозможна без соответствующего материально-технического снабжения, продажи выпускаемой продукции, ее перевозки и т.д. Регулирование этих вопросов осуществляется коммерческий директор, но во главе каждой службы стоит начальник.

Так, вопросами обеспеченности предприятия ресурсной базой занимается начальник управления по материально-техническому снабжению (МТС). Регулированием продажи выпускаемой продукции занимается начальник отдела маркетинга и сбыта (ОМиС). Регулирование обеспечения потребности предприятия в перевозках сторонним транспортом занимается начальник отдела логистики.

Технический директор отвечает за техническую часть производственного процесса. Ему подчиняются заместитель и начальник энерго-механического управления (ЭМУ). В ведении заместителя технического директора находятся:

- 1) инструментальный отдел;
- 2) инструментальный цех;
- 3) отдел главного конструктора (ОГК);
- 4) отдел стандартизации и управления системой качества (ОСС и УСК);
- 5) отдел метрологии (ОГМет).

В ведении начальника ЭМУ находятся отдел главного механика (ОГМех); ремонтно-механический цех (РМЦ); отдел главного энергетика (ОГЭ); газовая служба; энергоцех; электроцех.

В функции перечисленных служб включается обеспечение технической подготовки производства, прохождение выпускаемой ПАО «КМЗ» продукции стандартизацией, метрологического контроля для целей соответствия установленным на государственном уровне нормативам.

Директор по производству несет ответственность за организацию производственного процесса, организацию работы производственных служб и цехов, выполнение производственной программы. Директору по производству

подчиняются начальник производства, начальник производственно-диспетчерского отдела (ПДО). В ведении начальника производства находятся механические цеха (М-1,3,4,5,10,11,16), осуществляющие производство, сборку продукции ПАО «КМЗ»; литейный цех; кузнечный цех.

Отдел маркетинга и сбыта несет ответственность за выполнение плана реализации, рекламную деятельность (продвижение выпускаемой продукции на рынках сбыта, поиск новых рынков сбыта, новых клиентов и т.д.). Директор по производству тесно сотрудничает с отделом маркетинга и сбыта, так как именно на основе планов реализации разрабатывается производственная программа на каждый месяц, определяется загрузка предприятия, загрузка производственных мощностей и т.д.

Отдел логистики выполняет функции по своевременному и качественному логистическому обеспечению деятельности ПАО «КМЗ». Является самостоятельным структурным подразделением и находится в непосредственном подчинении у начальника управления логистики. Отдел логистики возглавляет начальник отдела. В ПАО «КМЗ» логистическая деятельность обеспечивается:

- 1) полным и своевременным удовлетворением потребности предприятия в перевозках сторонним транспортом и спецтехнике на основании заявок подразделений предприятия;
- 2) организацией таможенного оформления экспорта и импорта готовой продукции, оборудования, запасных частей, комплектующих, расходных материалов;
- 3) систематическим снижением себестоимости и повышением рентабельности логистических процессов без потери качества;
- 4) организацией работ по разработке способов упаковки, укладки новой техники, разработке схем погрузки готовой продукции и запасных частей на все виды транспорта;
- 5) организацией тендеров с целью поиска компаний, предоставляющих товары и услуги оптимального качества для нужд предприятия.

Деятельность ПАО «КМЗ» невозможна без учетных процессов, которые способствуют подготовке и формированию бухгалтерской отчетности, выступающей в качестве информационной базы для анализа и оценки платежеспособности, финансовой устойчивости. Организация учета, анализа и финансового планирования включается в компетенцию директора по экономике, которому подчиняются бухгалтерия, финансовый отдел (ФО), планово-экономический отдел (ПЭО), отдел автоматизированных систем управления (ОАСУП), отдел труда и заработной платы (ОТиЗ), канцелярия.

При использовании автоматизированных форм организации учета на предприятии особая роль отводится отделу автоматизированных систем управления, который занимается автоматизацией учетной информации, передачей данных по предприятию с помощью сетей, организацией работы внутренних сетей для оперативной обработки и передачи внутренней информации по подразделениям. Названные отделы занимаются отражением учетной информации в бухгалтерском и налоговом учете, проведением расчетов и платежей, составлением годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, проведением оценки финансового состояния предприятия по итогам деятельности в отчетных периодах, составлением планов расходования материалов и других элементов затрат для производства продукции.

Заместитель генерального директора по правовым вопросам контролирует работу юридического отдела, который ведет все правовые вопросы деятельности ПАО «КМЗ», начиная с оформления договоров и заканчивая судебными разбирательствами.

Заместитель генерального директора по качеству контролирует качество продукции, качество подготовки персонала к работе на данном предприятии, качество системы менеджмента предприятия и т.д.

Заместитель генерального директора по кадровым вопросам контролирует работу кадровой службы предприятия, которая занимается подбором персонала: производственного, инженерно-технического, управленческого, бухгалтерского и т.д.

Вопросы безопасности организации деятельности волнуют в настоящее время любое предприятие. Службу безопасности ПАО «КМЗ» возглавляет начальник службы безопасности, в ведении которого также находится отдел безопасности, штаб гражданской обороны, 2-ой отдел (отдел специального назначения).

По результатам изучения организационной структуры ПАО «КМЗ» численность работников предприятия на конец 2014 года составляла 3457 чел.

Представим оценку результатов производственно-хозяйственной деятельности ПАО «КМЗ» в 2012-2014 гг. Информационную основу оценки составили данные формы №2 «Отчет о финансовых результатах» (Приложение В.Г). Результаты оценки динамики финансовых результатов представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Оценка динамики финансовых результатов ПАО «КМЗ»

Показатель	Значение, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.		Относительное изменение (темп роста), %	
	2012г.	2013г.	2014г.	2012-2013гг.	2013-2014гг.	2012-2013гг.	2013-2014гг.
Выручка	3036730	2251306	2430094	-785424	178788	74,14	107,94
Себестоимость продаж	-2196154	-1750899	-1809711	445255	58812	79,73	103,36
Валовая прибыль	840576	500407	620383	-340169	119976	59,53	123,98
Коммерческие расходы	-34290	-24437	-44151	9853	19714	71,27	180,67
Управленческие расходы	-571684	-525748	-523427	45936	-2321	91,96	99,56
Прибыль (убыток) от продаж	234602	-49778	52805	-284380	102583	-21,22	-106,08
Доходы от участия в других организациях	0	10362	30556	10362	20194	-	294,89
Проценты к получению	3156	348	119	-2808	-229	11,03	34,20
Проценты к уплате	-29678	-21560	-38986	-8118	-17426	72,65	180,83
Прочие доходы	51048	31011	49308	-20037	18297	60,75	159,00
Прочие расходы	-93462	-74326	-85106	19136	-10780	79,53	114,50
Прибыль (убыток) до налогообложения	165666	-103943	8696	-269609	112639	-62,74	-8,37

## Окончание таблицы 2.1

Показатель	Значение, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.		Относительное изменение (темп роста), %	
	2012г.	2013г.	2014г.	2012-2013гг.	2013-2014гг.	2012-2013гг.	2013-2014гг.
Текущий налог на прибыль	-24186	0	0	24186	0	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	-2522	-54865	-2522	-52343	-	2175,46
Изменение отложенных налоговых активов	0	28205	47525	28205	19320	-	168,50
Прочее	0	6980	0	6980	-6980	-	-
Чистая прибыль (убыток)	141480	-71280	1356	-212760	72636	-50,38	-1,90

По результатам проведенной оценки динамики финансовых результатов ПАО «КМЗ» наблюдается снижение доходов и расходов от основной деятельности предприятия в 2012-2013 гг. за счет снижения:

- 1) выручки – на 785 424 тыс. руб. или 25,86%;
- 2) себестоимости – на 445 225 тыс. руб. или 20,27%;
- 3) валовой прибыли – на 340 169 тыс. руб. или 40,47%;
- 4) коммерческих расходов – на 9853 тыс. руб. или 28,73%;
- 5) управленческих расходов – на 45 936 тыс. руб. или 8,04%.

Это привело к снижению прибыли от продаж ПАО «КМЗ» в 2012 году на 284 380 тыс. руб. и образованию убытка в 2013 году.

Превышение прочих расходов над доходами предприятия в 2013 году, а также полученный убыток от продаж не позволили ПАО «КМЗ» заработать чистую прибыль. В результате был признан убыток в размере 71 280 тыс. руб.

В 2013-2014 гг. экономическая ситуация на предприятии немного улучшилась. Выросли доходы и расходы от основной деятельности, что привело к положительному финансовому результату основной деятельности – прибыли от продаж. Увеличение выручки составило 7,94% или 178 788 тыс. руб., себестоимости – 3,36% или 58 812 тыс. руб., валовой прибыли – 23,98% или

119 976 тыс. руб., коммерческих расходов 80,67% или 19 714 тыс. руб. Управленческие расходы сократились на 0,44% или 2321 тыс. руб. В связи с чем, прибыль от продаж выросла на 102 583 тыс. руб. (с убытка в 2013 году до прибыли в 2014 году в размере 52 805 тыс. руб.);

Превышение прочих доходов над расходами, а также получение прибыли от продаж по основной деятельности ПАО «КМЗ» позволили покрыть убытки 2014 года и выйти на прибыль до налогообложения в размере 8696 тыс. руб. и чистую прибыль в размере 1356 тыс. руб. (против чистого убытка 2013 года 71 280 тыс. руб.).

На рисунке 2.1. Представим динамику финансовых результатов от основной деятельности ПАО «КМЗ» в 2012-2014 гг.

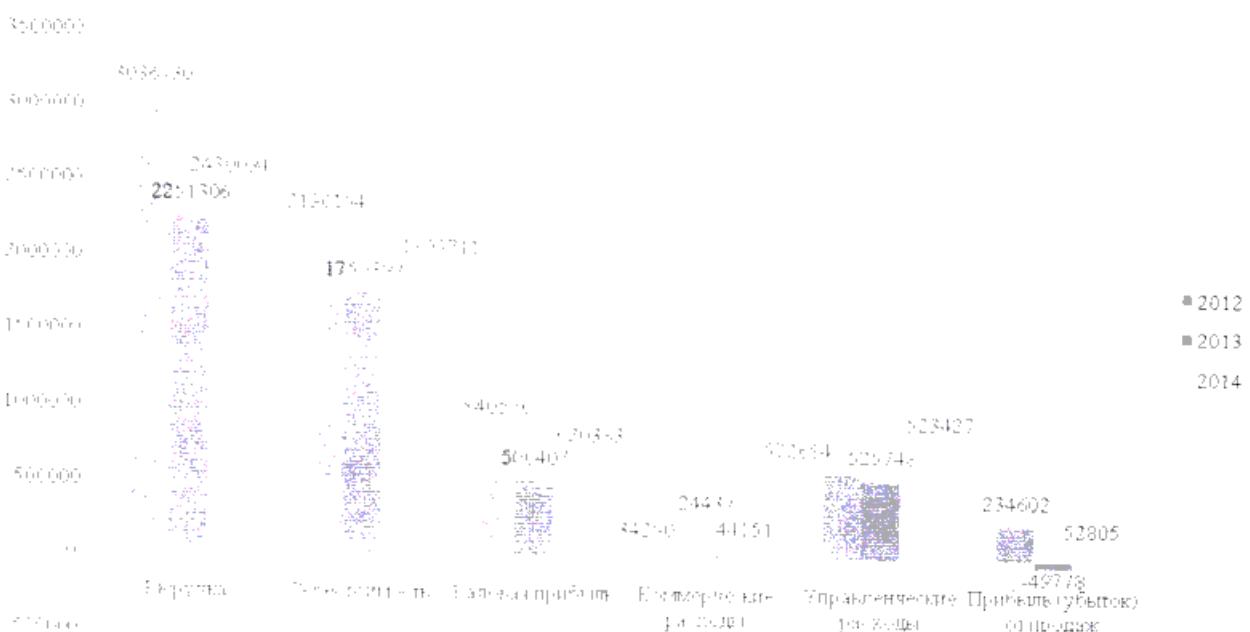


Рисунок 2.1 – Финансовые результаты ПАО «КМЗ»

от основной деятельности, тыс. руб.

Что касается структуры финансовых результатов, то результаты ее оценки представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка структуры финансовых результатов ПАО «КМЗ»

Показатель	Удельный вес, %		
	2012г.	2013г.	2014г.
Выручка	100,00	100,00	100,00
Себестоимость	72,32	77,77	74,47
Валовая прибыль	27,68	22,23	25,53
Коммерческие расходы	1,13	1,09	1,82
Управленческие расходы	18,83	23,35	21,54
Прибыль (убыток) от продаж	7,73	-2,21	2,17
Прибыль (убыток) до налогообложения	5,46	-4,62	0,36

По результатам проведенной оценки структуры финансовых результатов доля основных элементов доходов, расходов и прибыли (убытка) в выручке изменилась в 2012-2014 гг. следующим образом:

- 1) доля себестоимости в выручке в 2012 году составила 72,32%, с повышением до 77,77% в 2013 году и небольшим снижением доли в 2014 году до 74,47%;
- 2) доля валовой прибыли в выручке в 2012 году составила 27,68% с дальнейшим снижением до 22,23% в 2013 году и ростом до 25,53% в 2014 году;
- 3) доля коммерческих расходов в выручке в 2012 году составила 1,13% с дальнейшим снижением до 1,09% в 2013 году и ростом до 1,82% в 2014 году;
- 4) доля управленческих расходов в выручке в 2012 году составила 18,83% с дальнейшим ростом до 23,35% в 2013 году и небольшим снижением до 21,54% в 2014 году;
- 5) доля прибыли (убытка) от продаж в выручке в 2012 году составила 7,73% с дальнейшим снижением до 2,21% в 2013 году и 2,17% в 2014 году;
- 6) доля прибыли до налогообложения в выручке в 2012 году составила 5,46% с дальнейшим снижением до 4,62% в 2013 году и 0,36% в 2014 году.

В таблице 2.3 представим результаты оценки динамики выручки от продажи продукции ПАО «КМЗ» в разрезе групп производимой продукции.

Таблица 2.3 – Ассортимент продукции ПАО «КМЗ» по группам техники

Показатель	Значение, тыс. руб.			Абс. изм., тыс. руб.			Темп роста, %	
	2012г.	2013г.	2014г.	2012-2013гг.	2013-2014гг.	2012-2013гг.	2013-2014гг.	
Горношахтные комбайновые комплексы	668081	382722	315912	-285359	-66810	57,29	82,54	
Погрузочные, буровозы и буровые машины	576979	337696	437417	-239283	99721	58,53	129,53	
Проходческо-очистные комбайны	607346	472774	291611	-134572	-181163	77,84	61,68	
Самоходные буровые установки	303673	270157	267310	-33516	-2846	88,96	98,95	
Обогатительное оборудование	303673	180104	364514	-123569	184410	59,31	202,39	
Продукция общего машиностроения	364408	427748	631824	63341	204076	117,38	147,71	
Прочая продукция	212571	180104	121505	-32467	-58600	84,73	67,46	
Итого	3036730	2251306	2430094	-785424	178788	74,14	107,94	

По результатам проведенной оценки можно сделать следующие выводы:

1) в 2012-2013 гг. объем продаж предприятия сократился на 25,86% за счет сокращения производства и продажи продукции по следующим ассортиментным группам: горношахтные комбайновые комплексы – на 42,71%, погрузочные, буровозы и буровые машины – на 41,47%, обогатительное оборудование – на 40,69%, проходческо-очистные комбайны – на 22,16%, прочая продукция – на 15,27%, самоходные установки – на 11,04%;

2) в 2012-2013 гг. увеличилось производство и продажа продукции по одной ассортиментной группе – продукция общего машиностроения – на 17,38%;

3) в 2013-2014 гг. ситуация меняется следующим образом: выручка ПАО «КМЗ» выросла на 7,94% в связи с приобретением нового оборудования в 2013 году и организации нового вида производства, связанного с обработкой металлов. Поэтому увеличилось производство по следующим товарным группам: обогатительное оборудование – на 102,39%, продукция общего машиностроения – на 47,71%, погрузочные, буровозы и буровые машины – на 29,53%. Но сократился товарооборот по таким группам, как: горношахтные

комбайновые комплексы – на 17,46%, проходческо-очистные комбайны – на 38,32%, самоходные установки – на 1,05%, прочая продукция – на 32,54%.

Результаты оценки структуры дохода от основной деятельности ПАО «КМЗ» в 2012-2014 гг. представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Оценка структуры ассортимента продукции НАО «КМЗ»

Показатель	Значение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2012г.	2013г.	2014г.	2012г.	2013г.	2014г.
Горно-проходческие комбайновые комплексы	668081	382722	315912	22	17	13
Погрузочные, бурово-погрузочные и буровые машины	576979	337696	437417	19	15	18
Проходческо-очистные комбайны	607346	472774	291611	20	21	12
Самоходные буровые установки	303673	270157	267310	10	12	11
Обогатительное оборудование	303673	180104	364514	10	8	15
Продукция общего машиностроения	364408	427748	631824	12	19	26
Прочая продукция	212571	180104	121505	7	8	5
Итого	3036730	2251306	2430094	100	100	100

Графически изменение структуры ассортимента продукции предприятия представим на рисунке 2.2.

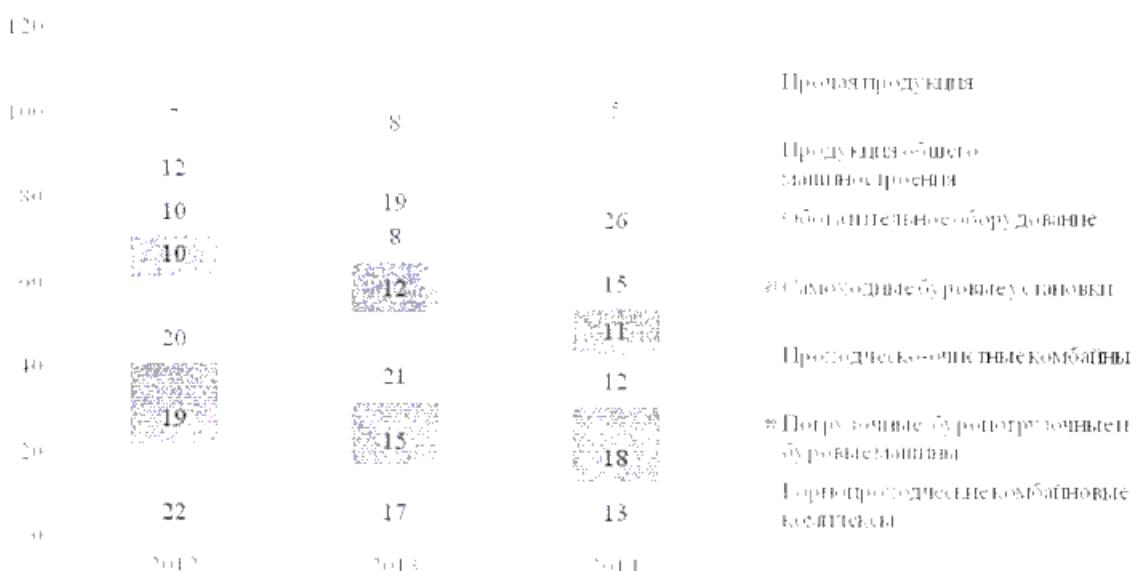


Рисунок 2.2 – Структура ассортимента продукции ПАО «КМЗ», %

По результатам оценки структуры ассортимента выпускаемой продукции ПАО «КМЗ» можно сделать следующие выводы:

1) наибольшую долю в структуре ассортимента выпускаемой продукции и оборудования в 2012 году занимали горношахтные комбайновые комплексы – 22%; проходческо-очистные комбайны – 20%; погрузочные, буровогрузочные и буровые машины – 19%;

2) наибольшую долю в структуре ассортимента выпускаемой продукции и оборудования в 2013 году занимали: проходческо-очистные комбайны – 21%; продукция общего машиностроения – 19%; горношахтные комбайновые комплексы – 17%;

3) наибольшую долю в структуре ассортимента выпускаемой продукции и оборудования в 2014 году занимали: продукция общего машиностроения – 26%; погрузочные, буровогрузочные и буровые машины – 18%; обогатительное оборудование – 15%.

Такое изменение ассортиментной структуры в 2014 году было связано с потребностями заказчиков продукции предприятия.

Таким образом, по результатам проведенной оценки экономических результатов деятельности следует отметить существенное снижение выручки и прибыли в 2012-2013 гг., и небольшую положительную динамику их изменения в 2013-2014 гг. Доля себестоимости в выручке в 2012-2013 гг. повысилась с 72,32% до 77,77% с дальнейшим снижением в 2014 году до 74,47%. Поэтому предприятию надо улучшать финансовые результаты деятельности.

## 2.2 Оценка состава и структуры персонала предприятия

Перейдем к анализу трудовых ресурсов ПАО «КМЗ», проанализируем состав и структуру персонала предприятия, выполнение плановой потребности в трудовых ресурсах, проведем оценку движения кадров (текущесть и др.) на предприятии, а также эффективность деятельности персонала в ПАО «КМЗ».

В таблице 2.5 представим результаты обеспеченности ПАО «КМЗ» трудовыми ресурсами (сравнение фактического количества работников с плановой потребностью). Информационную основу оценки составили внутренние статистические данные кадровой службы ПАО «КМЗ».

Таблица 2.5 – Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

Показатель	Численность на 31.12.2014		% обеспеченности
	план	факт	
Численность персонала, всего:	2955	3457	117
1) основные рабочие	2000	2366	118
2) вспомогательные рабочие	700	800	114
3) служащие и специалисты	255	291	114

По данным расчетов ПАО «КМЗ» план обеспеченности трудовыми ресурсами перевыполнен на 17% за счет перевыполнения плана обеспеченности предприятия:

- 1) основными рабочими – на 18%;
- 2) вспомогательными рабочими – на 14%;
- 3) служащими и специалистами – на 14%.

Графически выполнение плана обеспеченности ПАО «КМЗ» трудовыми ресурсами представим на рисунке 2.3.

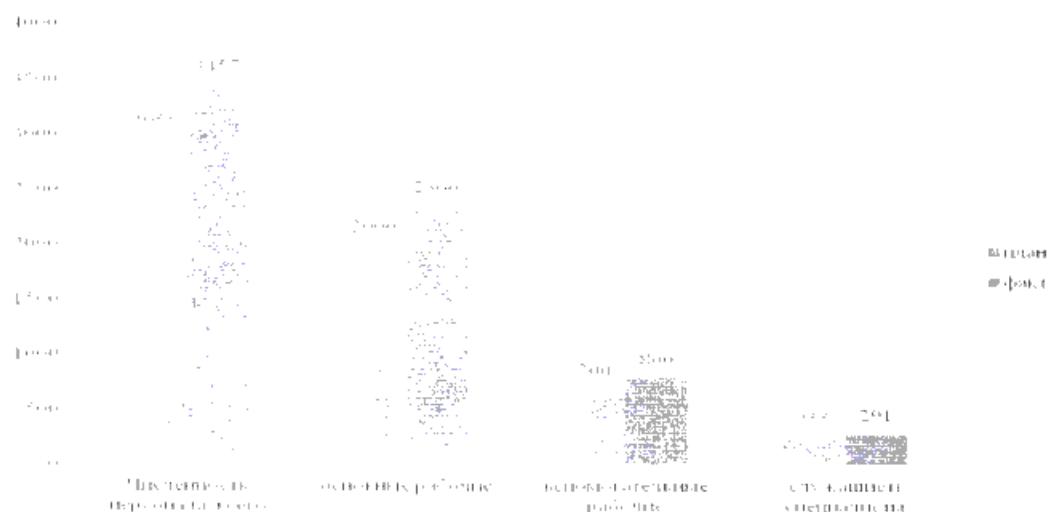


Рисунок 2.3 – Выполнение плана обеспеченности ПАО «КМЗ» трудовыми ресурсами в 2014 году, чел.

Так как на предприятии происходит реорганизация и сокращается численность персонала (основной акцент сделан на сокращение производственных рабочих), то сокращение штата будет продолжено. Поэтому процент обеспеченности будет доведен до 100% (без перевыполнения) на перспективу.

Аналогично группировке персонала в таблице 2.5 сгруппируем данные для анализа структуры персонала ПАО «КМЗ» в 2012-2014 гг. Результаты оценки представим в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Оценка состава и структуры персонала ПАО «КМЗ»

Наименование	2012г.		2013г.		2014г.		Темп роста 2012- 2014гг., %
	кол-во чел.	уд. вес. %	кол-во чел.	уд. вес. %	кол-во чел.	уд. вес. %	
Среднесписочная численность, в том числе:	4102	100	3892	100	3457	100	107,96
основные рабочие	2626	64,01	2604	66,9	2366	68,43	115,41
вспомогательные рабочие	1039	25,33	969	24,91	800	23,14	98,63
служащие и специалисты	437	10,66	319	8,19	291	8,43	85,39

Графически структуру персонала ПАО «КМЗ» в 2012 году представим на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 Структура персонала ПАО «КМЗ» в 2012 году, %

По результатам расчетов наибольший удельный вес в структуре персонала ПАО «КМЗ» занимают основные рабочие – 64,01%, вспомогательные рабочие составляют 25,33% и лишь 10,66% приходится на административно-управленческий аппарат.

Графически структуру персонала ПАО «КМЗ» в 2013 году представим на рисунке 2.5.

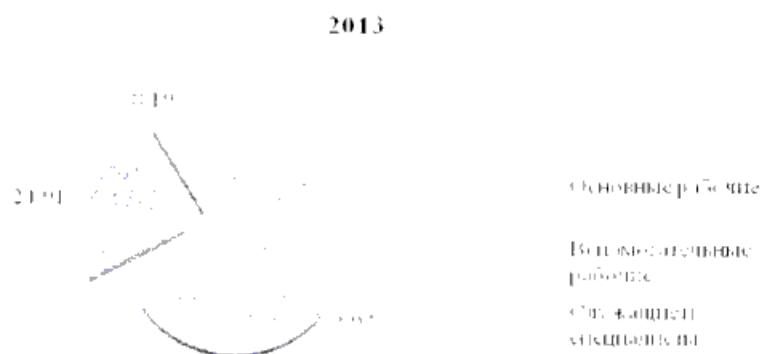


Рисунок 2.5 – Структура персонала ПАО «КМЗ» в 2013 году, %

По данным рисунка 2.5 в структуре персонала ПАО «КМЗ» повышается удельный вес основных рабочих до 66,9%, доля вспомогательных рабочих снизилась до 24,91%, административно-управленческого аппарата – до 8,19%.

Графически структуру персонала ПАО «КМЗ» в 2014 году представим на рисунке 2.6.

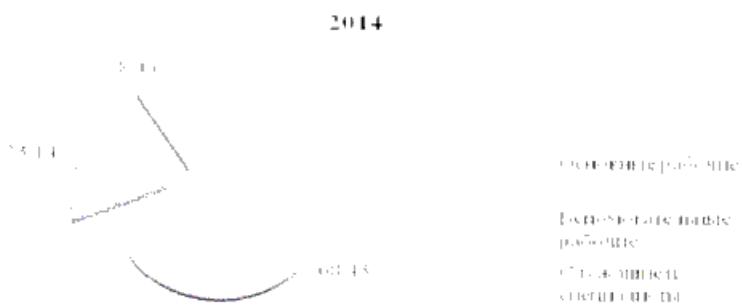


Рисунок 2.6 – Структура персонала ПАО «КМЗ» в 2014 году, %

По данным рисунка 2.6 наблюдается дальнейший рост удельного веса основных рабочих до 68,43%. При этом немного увеличивается доля административного аппарата и специалистов - до 8,43% (с 8,19% в 2013 году).

Основные сокращения на предприятии затрагивают производственный персонал в связи с приобретением нового оборудования, требующего сокращения численности рабочих. Для предприятия это положительный момент, так как будут сокращены расходы в части заработной платой и обязательных платежей в бюджет от фонда оплаты труда. Но для города, в котором ПАО «КМЗ» является единственным крупным предприятием, обеспечивающим занятость населения, данный факт очень негативно отразится на качестве жизни населения, уволенных в связи с массовыми сокращениями в ПАО «КМЗ» в ближайшие 1-2 года.

Проведем также оценку движения кадров ПАО «КМЗ»: определим абсолютное изменение и темпы роста показателей, характеризующих движение кадров в динамике за три года, рассчитаем коэффициенты по приему, выбытию и текучести работников предприятия. Результаты оценки динамики представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка движения кадров ПАО «КМЗ»

Показатели	Значение			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2012г.	2013г.	2014г.	2012-2013гг.	2013-2014гг.	2012-2013гг.	2013-2014гг.
1. Состоито работников по списку на начало года, чел.	4098	4102	3892	4	-210	100,10	94,88
2. Принято работников, чел.	15	4	8	-11	4	26,67	200,00
3. Уволено работников, всего	11	214	443	203	229	1945,45	207,01
3.1 по собственному желанию	8	163	383	155	220	2037,50	234,97
3.2 за нарушение трудовой дисциплины	3	15	8	12	-7	500,00	53,33
3.3 по другим причинам (ход в армию и др.)	0	36	52	36	16	-	144,44

Окончание таблицы 2.7

Показатели	Значение			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2012г.	2013г.	2014г.	2012-2013гг.	2013-2014гг.	2012-2013гг.	2013-2014гг.
4. Состояло по списку на конец года, чел.	4102	3892	3457	-210	-435	94,88	88,82
5. Среднесписочная численность, чел.	4100	3997	3674,5	-103	-322,5	97,49	91,93
6. Коэффициент текучести (п.3.1+п.3.2)/п.5	0,003	0,045	0,106	0,042	0,062	1659,88	238,94
7. Коэффициент оборота по приему (п.3/п.5)	0,004	0,001	0,002	-0,003	0,001	27,35	217,55
8. Коэффициент оборота по выбытию (п. 3/п.5)	0,003	0,054	0,121	0,051	0,067	1995,59	225,18

Графически коэффициенты движения кадров ПАО «КМЗ» представим на рисунке 2.7.

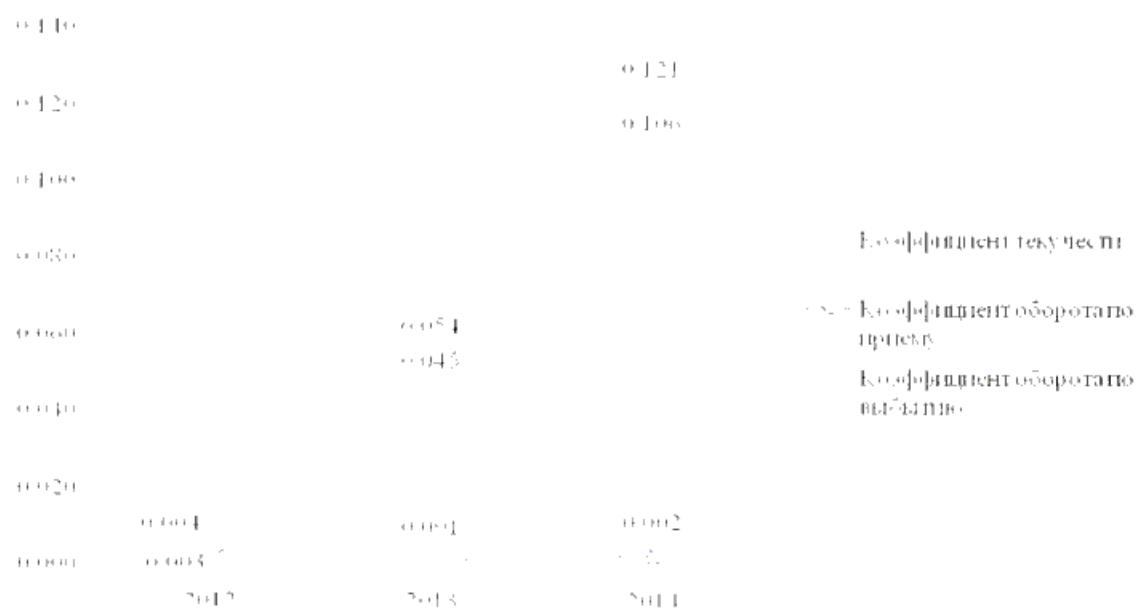


Рисунок 2.7 – Изменение коэффициентов движения кадров ПАО «КМЗ»

По данным рисунка 2.7 и расчетов, представленных в таблице 2.7, наблюдается повышение значений коэффициентов текучести с 0,003 до 0,106 в 2012-2014 гг. и коэффициента выбытия с 0,003 до 0,121 в 2012-2014 гг., что связано с массовыми увольнениями работников в связи с сокращениями. Из них:

а) по собственному желанию было уволено 155 чел. за период 2012-2013 гг., 220 чел. за период 2013-2014 гг.;

б) за нарушение трудовой дисциплины – 12 чел. за период 2012-2013 гг. 8 чел. в 2014 году;

в) по другим причинам – 36 чел. в 2013 году и 52 чел. в 2014 году.

Несмотря на массовые увольнения в ПАО «КМЗ» в 2012-2014 гг. было также принято дополнительно 27 чел. Коэффициент текучести кадров менялся следующим образом: 0,003 в 2012 году, 0,045 в 2013 году и 0,106 в 2014 году.

Таким образом, изучение организационных аспектов деятельности ПАО «КМЗ» и обеспеченности трудовыми ресурсами показало, что ПАО «КМЗ» является успешно функционирующим крупным производственным предприятием, которое по некоторым видам продукции (в частности, соледобывающие комбайны) является монополистом. Но на предприятии наблюдается повышение текучести кадров, как показали результаты оценки движения персонала. Эта текучесть в большей степени связана с производственным персоналом (рабочими).

### 2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов

Проведем также оценку эффективности использования трудовых ресурсов (или оценку производительности труда) в ПАО «КМЗ». Результаты оценки представим в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Оценка производительности труда в ПАО «КМЗ»

Показатели	Единица измерения	2013г.	2014г.	Отклонение от прошлого года (+;-)
Объем произведенной продукции	тыс. руб.	2251306	2430094	178788
Среднесписочная численность работников, всего	чел.	3997	3674,5	-322,5

Окончание таблицы 2.8

Показатели	Единица измерения	2013г.	2014г.	Отклонение от прошлого года (+;-)
Среднесписочная численность основного персонала	чел.	2604	2366	-238
Удельный вес основного персонала в общей численности работников	%	65,15	64,39	-0,76
Число отработанных одним работником основного персонала дней за год	дни	226	245	19
Средняя продолжительность рабочего дня	часы	8	8	0
Общее количество отработанного времени:				
всеми работниками основного персонала за год	тыс. час	4708032	4637360	-70672
одним работником основного персонала	чел.-часы	1808	1960	152
Среднегодовая выработка:				
одного работающего	тыс. руб.	563,25	661,34	98,09
одного работника основного персонала	тыс. руб.	864,56	1027,09	162,53
Среднедневная выработка одного работника основного персонала	тыс. руб.	3,83	4,19	0,37
Средничасовая выработка одного работника основного персонала	тыс. руб.	0,48	0,52	0,05

Итак, по результатам оценки можно сделать следующие выводы:

- 1) увеличение выручки в 2013-2014 гг. составило 178 788 тыс. руб.;
- 2) среднесписочная численность сотрудников предприятия сократилась на 322,5 чел.;
- 3) уменьшение численности основного персонала предприятия составило 238 чел.;
- 4) удельный вес основного персонала НАО «КМЗ» в общей численности работников предприятия снизился с 65,15% в 2013 году до 64,39% в 2014 году;
- 5) число отработанных дней одним работником выросло с 226 дней до 245 дней или на 19 дней;
- 6) среднегодовая выработка одного работника предприятия в целом выросла на 98,09 тыс. руб.: с 563,25 тыс. руб. до 661,34 тыс. руб.;

7) среднегодовая выработка производственных рабочих в 2013-2014 гг. выросла на 162,53 тыс. руб.: с 864,56 тыс. руб. до 1027,09 тыс. руб.

Графически изменение показателей выработки персонала ПАО «КМЗ» в 2013-2014 гг. представим на рисунке 2.8.

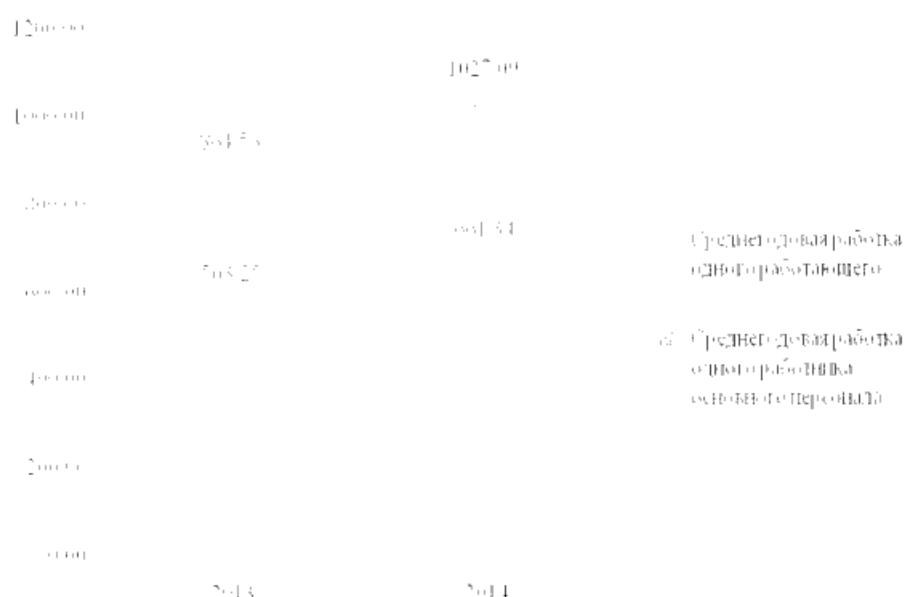


Рисунок 2.8 Изменение выработки персонала ПАО «КМЗ»,  
тыс. руб./чел.

Таким образом, по результатам оценки производительности труда можно сделать вывод о повышении среднегодовой выработки за счет роста выручки в анализируемом периоде 2013-2014 гг., а также сокращения численности персонала. При этом снижение численности положительно отразилось на росте производительности труда.

## 2.4 Оценка фонда оплаты труда персонала ПАО «КМЗ»

Проведем анализ фонда заработной платы по внутренним данным ПАО «КМЗ». Результаты оценки динамики фонда оплаты труда персонала ПАО «КМЗ» представим в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Оценка динамики фонда оплаты труда персонала ПАО «КМЗ»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Изменение 2012-2013гг.		Изменение 2013-2014гг.	
	2012	2013	2014	тыс. руб.	прирост, %	тыс. руб.	прирост, %
Фонд оплаты труда рабочих	424300	466735	506885	42435	10,00	40150	8,60
Фонд оплаты труда администрации	61600	49303	57860	-12297	-19,96	8557	17,36
Общий фонд оплаты труда	485900	516038	564745	30138	6,20	48707	9,44

Графически изменение фонда оплаты труда персонала ПАО «КМЗ» представим на рисунке 2.9.

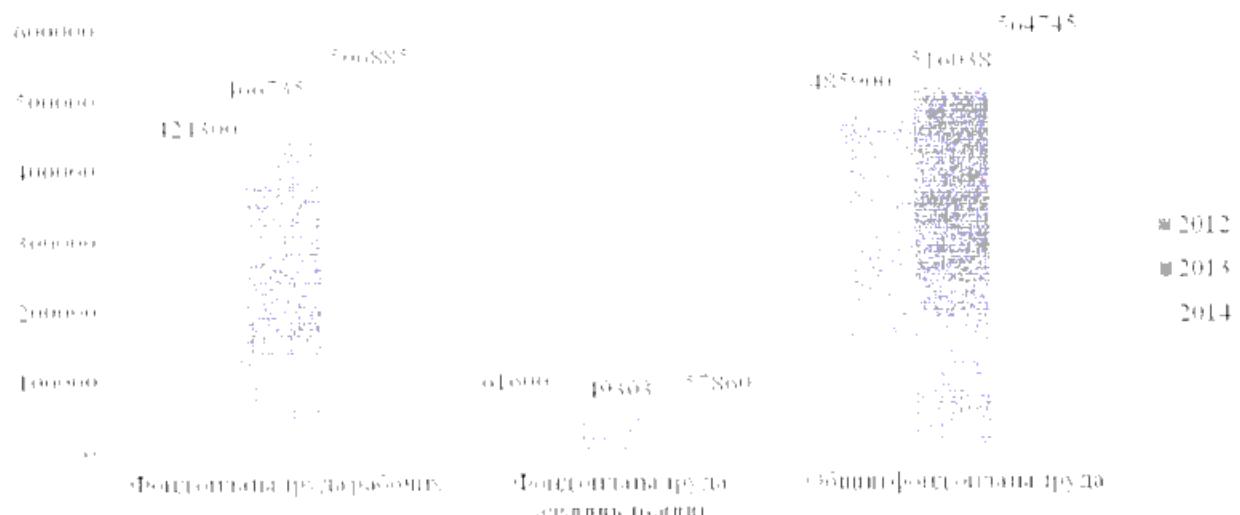


Рисунок 2.9 – Изменение фонда оплаты труда в ПАО «КМЗ», тыс. руб.

По данным таблицы 2.9 фонд оплаты труда персонала ПАО «КМЗ» увеличился в 2012-2013 гг. на 6,2% или 30 128 тыс. руб., в 2013-2014 гг. – на 9,44% или 48 707 тыс. руб. Причиной роста фонда заработной платы на предприятии стало повышение оплаты труда производственных рабочих в связи с запуском новой линии по обработке металла, которая оказывает большой вред здоровью. Поэтому была нововведена заработка плата рабочих этого производства (средняя заработка плата в данном цехе составляет 100 тыс. руб.). Прирост фонда оплаты труда рабочих в 2012-2013 гг. составил 10% или 42 435 тыс. руб., в 2013-2014 гг. – 8,60% или 40 150 тыс. руб.

Фонд заработной платы сотрудников и руководства в составе администрации завода сократился в 2012-2013 гг. на 19,96% или 12 297 тыс. руб. (в связи с сокращением количества штата бухгалтерии, реорганизации отделов снабжения, сбыта, таможенного оформления и др.). В 2013-2014 гг. фонд оплаты труда данной категории персонала ПАО «УКМЗ» увеличился на 17,36% или 8557 тыс. руб. в связи с повышением окладов за хорошие результаты деятельности в 2014 году.

Ниже, в таблице 2.10, представим результаты оценки структуры фонда оплаты труда сотрудников предприятия.

Таблица 2.10 – Анализ состава и структуры фонда заработной платы

Состав затрат на оплату и стимулирование труда	2012г.		2013г.		2014г.	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %
Переменная часть фонда оплаты труда рабочих	314500	64,73	353430	68,49	394975	69,94
Нестоящая часть фонда оплаты труда рабочих	109800	22,60	113305	21,96	111910	19,82
Всего оплата труда рабочих	424300	87,32	466735	90,45	506885	89,75
Оплата труда служащих	61600	12,68	49303	9,55	57860	10,25
Общий фонд заработной платы	485900	100,00	516038	100,00	564745	100,00

Наибольшую долю в структуре фонда заработной платы ПАО «КМЗ» составляет оплата труда рабочих: 87,32% в 2012 году, 90,45% в 2013 году и 89,75% в 2014 году. Остальные 12,68% в 2012 году, 9,55% в 2013 году и 10,25% в 2014 году приходятся на оплату труда административного персонала (руководителей и специалистов).

В структуре фонда оплаты труда производственных рабочих наибольший удельный вес занимает переменная часть: 64,73% в 2012 году, 68,49% в 2013 году и 69,94% в 2014 году. Нестоящая часть фонда оплаты труда рабочих составила 22,60% в 2012 году, 21,96% в 2013 году и 19,82% в 2014 году в общей структуре фонда заработной платы рабочих ПАО «КМЗ».

Изменение структуры фонда заработной платы по категориям персонала представим на рисунке 2.10.

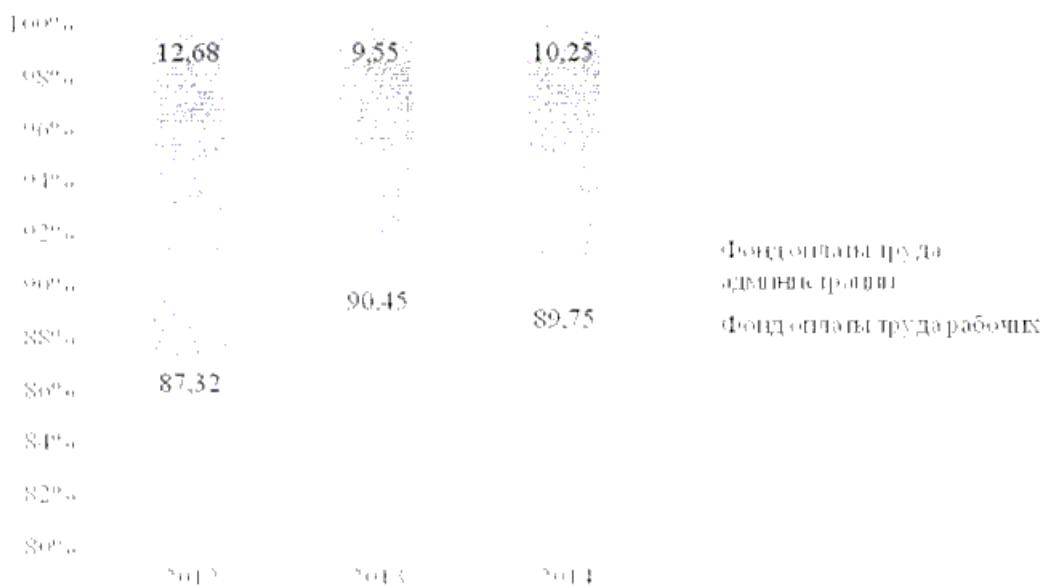


Рисунок 2.10 – Структура фонда заработной платы персонала ПАО «КМЗ»

Проведем также анализ показателей по труду и заработной плате ПАО «КМЗ» (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Анализ динамики показателей по труду и заработной плате

Показатели	Ед. изм.	Фактически за прошлый 2013 год	Фактически за отчетный 2014 год	Отклонение (-+)- от прошлого года	Темпы изменения, %
1. Объем продаж	тыс. руб.	2251306	2430094	178788	107,94
2. Численность работников в т.ч. работников ТОН	чел.	3892	3457	-435	88,82
3. Производительность труда общая	тыс. руб./ чел.	563,25	661,34	98,09	117,42
в т.ч. работников ТОН	тыс. руб./ чел.	864,56	1027,09	162,53	118,80
4. Фонд заработной платы сумма	тыс. руб.	516038	564745	48707	109,44
в % к объему продаж	%	22,92	23,24	0,32	101,39
5. Среднегодовая заработная плата одного работника	тыс. руб.	132,59	163,36	30,77	123,21
Коэффициент соотношения темпов роста средней заработной платы и производительности труда	-	-	1,05	1,05	-

По результатам проведенной оценки можно сделать выводы, что темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда (значение коэффициента соотношения 1,05). Поэтому на перспективу ПАО «КМЗ» необходимо наращивать производительность труда и приостановить рост фонда заработной платы.

Таким образом, в целом проведение оценки использования трудовых ресурсов в деятельности машиностроительного предприятия ПАО «КМЗ» показало большую долю производственных рабочих в общей структуре персонала, высокую производительность труда, но и высокий фонд заработной платы при этом. Но на предприятии наблюдается повышение текучести кадров в анализируемом периоде. При этом если в 2012-2013 гг. она была очень незначительной (0,3%-4,5%), то в 2014 году она составила 10,6%. Наибольшее движение кадров на предприятии идет со стороны молодых специалистов, которые не всегда довольны уровнем оплату труда. Поэтому руководству предприятия следует разработать программу мотивации молодых специалистов и повысить их материальную заинтересованность в трудовой деятельности в ПАО «КМЗ».

## Выводы по разделу 2.

Итак, изучение организационных аспектов деятельности ПАО «КМЗ» и обеспеченности трудовыми ресурсами показало, что данное предприятие является успешно функционирующим крупным производственным предприятием.

Оценка структуры персонала ПАО «КМЗ» показала наибольший удельный вес основных и вспомогательных рабочих в общей численности сотрудников предприятия. Проведение оценки движения персонала показало, что в последние годы на предприятии наблюдается повышение текучести кадров. Эта текучесть в большей степени связана с производственным персоналом (рабочими). Тем не менее, оценка эффективности использования трудовых ресурсов показала повышение производительности труда на предприятии, а также рост заработной

платы в 2013-2014 гг. в связи с этим. Но наметившаяся тенденция повышения текучести кадров к 2014 году может негативно отразиться на эффективности трудовой деятельности всего коллектива. В основном с предприятия ходят молодые специалисты, с небольшой заработной платой, не желающие ожидать повышения и новых перспектив. Но привлекать молодые кадры просто необходимо, так как это новый взгляд не только в производственной сфере, но и в сфере продаж, а также молодые кадры – это будущее предприятия. Поэтому руководству предприятия следует разработать программу мотивации молодых специалистов и повысить их материальную заинтересованность в трудовой деятельности в ПАО «КМЗ».

### **3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ К ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПАО «КМЗ»**

#### **3.1 Усовершенствование Положения о моральном и материальном поощрении работников предприятия**

Так как на предприятии по результатам оценки движения трудовых ресурсов выяснилось увеличение текучести кадров в 2013-2014 гг., то руководству предприятия необходимо обратить на это внимание. В связи с чем, в качестве инструменты управления текучестью кадров предложим усовершенствовать Положение о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ». Таким образом, в деятельности ПАО «КМЗ» в качестве мероприятий, направленных на усовершенствование кадровой политики, снижения текучести молодых кадров и дальнейшее повышение эффективности труда, предлагается внедрить:

- 1) усовершенствование отдельных статей Положения о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ»;
- 2) новое Положение о порядке и условиях выплаты работникам ПАО «КМЗ» денежной компенсации расходов, понесенных ими на уплату процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилья для особо отличившихся работников.

В качестве фонда материального и морального поощрения сотрудников можно предложить использовать чистую прибыль 2014 года в сумме 1356 тыс. руб. на плановый период 2017 года, а впоследствии – чистую прибыль последующих лет.

Что касается Положения о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ», в таблице 3.1 представим некоторые статьи данного положения, которые предлагается усовершенствовать. При этом источником финансирования мероприятий будет чистая прибыль, полученная по итогам года.

Таблица 3.1 – Усовершенствование Положения о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ»

Содержание статьи Положения	До усовершенствования	После усовершенствования
п. 3.2. Работникам, достигшим непрерывного стажа работы в ПАО «КМЗ»		<u>3</u> года, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>500</b> (пятьсот) рублей;
		<u>5</u> лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>700</b> (семьсот) рублей;
		<u>10</u> лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>1000</b> (одной тысячи) рублей;
		<u>15</u> лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>3000</b> (одной тысячи) рублей.
	<u>20</u> лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>1000</b> (одна тысяча) рублей.	денежное вознаграждение в размере <b>5000</b> (пять тысяч) рублей.
п. 3.3. Работникам, достигшим непрерывного стажа работы в ПАО «КМЗ»	<u>30</u> лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>1500</b> (одна тысяча пятьсот) рублей. <u>за 40</u> лет непрерывного стажа и безупречной работы в ПАО «КМЗ» объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>2000</b> (две тысячи пятьсот) рублей.	денежное вознаграждение в размере <b>7000</b> (семь тысяч) рублей.
п. 3.4. Работникам, достигшим юбилейной даты со дня рождения (50 лет)	объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>1000</b> (одна тысяча) рублей.	денежное вознаграждение в размере <b>10 000</b> (десять тысяч) рублей.
п. 3.5. Работникам, достигшим пенсионного возраста на общих основаниях	вручается денежная премия в размере <b>1000</b> (одна тысяча) рублей либо памятный подарок стоимостью не менее <b>1000</b> (одна тысяча) рублей.	объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>1500</b> (одна тысяча пятьсот) рублей.
		вручается денежная премия в размере <b>5000</b> (пять тысяч) рублей.

Что касается внедрения новых положений о материальном стимулировании работников со стажем трудовой деятельности в ПАО «КМЗ» от трех лет и выше (см. п.3.2 с изменениями стажа работы 10 и 15 лет), то в настоящее время на многих предприятиях наблюдается текучесть кадров, особенно это затрагивает молодых специалистов, которые заинтересованы в достойной оплате своего труда и часто меняют место работы в поисках лучшего заработка. В связи с чем, положениям кадровой политики ПАО «КМЗ» необходимо уделять внимание и молодым кадрам, их стимулированию и повышению заинтересованности в долгосрочной трудовой деятельности на данном предприятии.

Поэтому предлагается внедрить дополнительные премии (вознаграждения) за стаж трудовой деятельности в ПАО «КМЗ» от трех лет, а также повысить сумму вознаграждений. Источником при этом станет чистая прибыль, направляемая в фонд потребления (так называемый фонд социальной сферы) по итогам года.

Отдельное внимание на предприятии ПАО «КМЗ» уделено работникам, нуждающимся в улучшении жилищных условий. При этом организован учет работников ПАО «КМЗ», нуждающихся в улучшении жилищных условий, за что отвечает профком предприятия. Поэтому ПАО «КМЗ» в рамках усовершенствования кадровой политики предлагается внедрить Положение о порядке и условиях выплаты работникам ПАО «КМЗ» денежной компенсации расходов, понесенных ими на уплату процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилья для особо отличившихся работников. Таким образом, ПАО «КМЗ» в пределах средств, предусмотренных соответствующим разделом сметы фонда потребления будет обязано возмещать работникам полностью или частично их затраты по уплате процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилья. Но данное Положение будет распространяться на особо отличившихся работников с трудовым стажем от пяти лет. Таким образом, пришедшие на предприятие молодые специалисты будут также заинтересованы в длительной трудовой деятельности в ПАО «КМЗ»,

а также в повышении результативности своей деятельности (выполнении производственных планов, планов продаж и др.).

Приведем основные статьи данного Положения ниже.

«ПОЛОЖЕНИЕ о порядке и условиях выплаты работникам ПАО «КМЗ» денежной компенсации расходов, понесенных ими на уплату процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилья для особо отличившихся работников».

1. Настоящее положение определяет порядок предоставления, условия и размер выплачиваемой ПАО «КМЗ» денежной компенсации расходов, понесенных работником на уплату процентов по займу (кредиту) на приобретение (строительство) жилого помещения.

2. Финансирование исполнения обязательств работодателя по выплате компенсации осуществляется в пределах и за счет средств, определенных сметой потребления, созданного работодателем в соответствии с условиями заключенного между работодателем и работниками ПАО «КМЗ» на соответствующий период Коллективного договора.

3. Право на получение компенсации имеют нуждающиеся в улучшении жилищных условий работники ПАО «КМЗ», отвечающие следующим условиям:

3.1. наличие у работника непрерывного стажа работы в ПАО «КМЗ» продолжительностью не менее пяти лет;

3.2. среднемесячный совокупный доход, приходящийся на одного члена семьи работника, уменьшенный на месячную величину суммы, подлежащей уплате работником в счет погашения основного долга и процентов по займу (кредиту), не превышает величины двух с половиной прожиточных минимумов трудоспособного населения в Челябинской области, определяемой на день рассмотрения заявления работника о выплате компенсации. В случае если заем (кредит) погашается неравными ежемесячными платежами, то месячная величина суммы, подлежащей уплате в счет погашения основного долга и процентов, определяется как средняя величина за один год, в течение которого работник

должен погашать основной долг и уплачивать проценты, начиная с месяца, следующего за месяцем, в котором было рассмотрено заявление работника;

3.3. выполнение индивидуального производственного плана (для работников основного и вспомогательного производства), планов закупа сырьевых ресурсов и планов продаж (для специалистов отделов снабжения и сбыта), безотрицательного отражения учетных операций (для работников бухгалтерии и финансового отдела)

4. Вопрос о нуждаемости работника ПАО «КМЗ» в улучшении жилищных условий решается в каждом конкретном случае с учетом установленных норм жилой площади, состава семьи, исходя из оснований, предусмотренных действующим законодательством РФ.

5. Компенсация выплачивается ежемесячно. Размер ее не может превышать 50% сумм, уплаченных работником в погашение процентов по договору займа (кредита), но в любом случае, не более 5000 рублей в месяц.

6. Компенсация выплачивается одновременно с заработной платой за истекший месяц.

7. Решение о выплате компенсации принимается (в виде приказа генерального директора ПАО «КМЗ») работодателем на основании письменного обращения работника при наличии положительного решения жилищной комиссии и при условии представления работником следующих документов:

7.1. удостоверенной копии договора займа (кредитного договора) со всеми приложениями;

7.2. удостоверенных копий платежных документов, подтверждающих уплату работником процентов;

7.3. копии документа, подтверждающего приобретение (строительство) жилого помещения;

7.4. копии паспорта работника;

7.5. копии свидетельства о браке и свидетельства о рождении детей (при наличии);

7.6. справки формы 2-НДФЛ всех работающих членов семьи;

7.7. справки о продолжительности непрерывного трудового стажа работника в ПАО «КМЗ»;

7.8. справки о составе семьи;

7.9. ходатайства структурного подразделения, в котором трудится работник и выборного органа соответствующей цеховой профсоюзной организации.

8. Если иное не будет указано в приказе генерального директора, компенсация назначается с первого числа месяца, следующего за месяцем, в котором работодателем было принято решение о выплате работнику компенсации.

Таким образом, усовершенствование кадровой политики ПАО «КМЗ» путем внесения дополнений в Положение о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ» и разработки нового Положения о порядке и условиях выплаты работникам ПАО «КМЗ» денежной компенсации расходов, понесенных ими на уплату процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилья положительно отразится на социальной политике предприятия, улучшит социально-экономический климат в коллективе и повысит работоспособность трудового коллектива за счет высокой мотивации к трудовой деятельности в ПАО «КМЗ» путем премий, вознаграждений и компенсаций.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций

Проведем оценку экономического обоснования предложенных рекомендаций для усовершенствования кадровой политики ПАО «КМЗ».

1. Усовершенствование отдельных статей Положения о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ».

Размер чистой прибыли ПАО «КМЗ» за 2014 год составил 1354 тыс. руб. На фонд социальной сферы ежегодно распределяется до 10% чистой прибыли предприятия. Следует учесть, что 2013-2014 гг. были очень тяжелыми периодами работы предприятия в связи с экономическим кризисом в стране, мире, введенными экономическими санкциями. Поэтому для ПАО «КМЗ» 2013 год

закончился с убытком в 71 280 тыс. руб. Весь 2014 год был потрачен на улучшение экономической ситуации на предприятии, на покрытие убытков 2013 года, поэтому размер чистой прибыли хот и небольшой (1354 тыс. руб.), но, по крайней мере, без убытка. Таким образом, предполагается, что на выплату материальных поощрений работникам будет переведена вся чистая прибыль.

Этой суммы будет достаточно для реализации всех предложенных для ПАО «КМЗ» программ в части усовершенствования кадровой политики.

Данные о стаже работе персонала ПАО «КМЗ» представлены в таблице 3.2. При этом выделен стаж в тех интервалах, которые заданы в усовершенствованном Положении о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ», то есть вознаграждение работникам выдается при стаже от трех лет и выше (а именно, три года, пять, десять, пятнадцать, двадцать, тридцать и сорок лет). В таблице 3.2 выделена доля именно тех сотрудников ПАО «КМЗ», которые будут в 2017 году поощрены с учетом их длительного трудового стажа на предприятии.

Таблица 3.2 – Состав работников с непрерывным стажем в ПАО «КМЗ»

Стаж работы	количество чел.	Всего	
		удельный вес в общей структуре персонала, %	
Менее 3 лет	3087	89,3	
3 года	45	1,3	
5 лет	59	1,7	
10 лет	38	1,1	
15 лет	86	2,5	
20 лет	62	1,8	
30 лет	52	1,5	
40 лет	28	0,8	
Итого с непрерывным стажем от 3-ех лет для премирования в 2017 году	370	10,7	
Прочие сотрудники с непрерывным трудовым стажем от 3-ех лет, но подлежащие премированию после 2017 года	532	15,4	
Итого со стажем менее 3-ех лет	2555	73,91	
Общая численность	3457	100,0	

По данным таблицы 3.2 удельный вес работников, которые имеют непрерывный трудовой стаж в ПАО «КМЗ» и которых можно будет поощрить в 2017 году, составляет 10,7%. Среди всего персонала ПАО «КМЗ» 73,91% входят в категорию «текущести», то есть те работники, которые не задерживаются на предприятии более трех лет.

Рассмотрим состав затрат по усовершенствованию статей Положения о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ» (таблица 3.3).

Таблица 3.3 Состав затрат по усовершенствованию Положения о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ» с учетом стажа работы на предприятии по данным на 01.01.2016.

Содержание статьи Положения	До усовершенствования содержание статьи	затраты, руб.	После усовершенствования содержание статьи	затраты, руб.
п. 3.2. Работникам, достигшим непрерывного стажа работы в ПАО «КМЗ»	3 года, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере 500 (пятьсот) рублей;		45 чел. x 500 руб. = 22 500 руб.	
	5 лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере 700 (семьсот) рублей;		59 чел. x 700 руб. = 41 300 руб.	
	10 лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере 1000 (одной тысячи) рублей;		38 чел. x 1000 = 38 000 руб.	

Окончание таблицы 3.3

Содержание статьи Положения	До усовершенствования содержание статьи	затраты, руб.	После усовершенствования содержание статьи	затраты, руб.
п. 3.2. Работникам, достигшим непрерывного стажа работы в ПАО «КМЗ»	20 лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение	Денежное вознаграждение 1000 (одна тысяча) руб.	15 лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение в размере <b>3000</b> (одной тысячи) рублей.	86 чел. х 3000 руб. = 258 000 руб.
п. 3.3. Работникам, достигшим непрерывного стажа работы в ПАО «КМЗ»	30 лет, объявляется благодарность и выплачивается денежное вознаграждение за 40 лет непрерывного стажа и безупречной работы в ПАО «КМЗ»	Денежное вознаграждение 1500 (одна тысяча пятьсот) руб.	Денежное вознаграждение 2000 (две тысячи) руб.	62 чел. х 5000 руб. = 310 000 руб.
ИТОГО				52 чел. х 7000 руб. = 364 000 руб.
				28 чел. х 10 000 руб. = 280 000 руб.
				1 313 800

Подсчитанные в таблице 3.3 суммы расходов на начало 2016 года определены в общем, по данным и сведениям о стаже работников. Но они могут измениться в зависимости от «текущести» кадров (кто-то может уволиться по состоянию здоровья, выходе на пенсию и другим причинам), то есть данный состав затрат может измениться в сторону уменьшения.

Суммы этих расходов буду оправданы и снизят достаточно высокую текучесть кадров среди молодых специалистов, показатели которой отражены на рисунке 3.1.

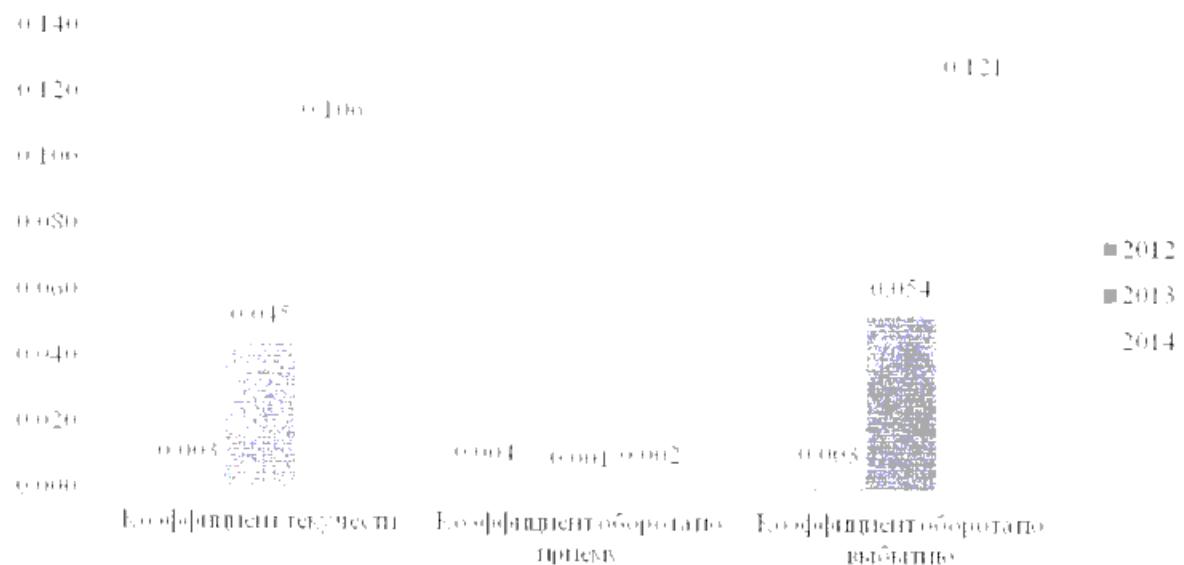


Рисунок 3.1 – Показатели движения рабочей силы в ПАО «КМЗ»

Проведем сравнительную оценку изменения текучести кадров от внедрения усовершенствований кадровой политики ПАО «КМЗ» (таблица 3.4). Доля молодых специалистов в общем количестве уволившихся в 2014 году составила 67% (или 257 чел.). Если данное значение сократится на 50% (до 129 чел.), тогда в 2017 году количество уволившихся молодых кадров составит 128 чел. В 2013 году было принято 4 чел. новых сотрудников, в 2014 году – 8 чел. Если сохранить данную тенденцию (так как предприятию не хватает производственных кадров для нового цеха переработки металла) и принять еще 8 чел., тогда количество человек по списку на конец года составит 3210 чел. (таблица 3.4).

Небольшое увеличение штата ПАО «КМЗ» позволит создать дополнительные рабочие места и способствовать снижению уровня безработицы в городском округе.

Таблица 3.4 – Изменение движения рабочей силы в ПАО «КМЗ»

Наименование показателя	2014г.	Значение	
		после внедрения рекомендаций (план 2017г.)	изменение, +/−
1. Состояло работников по списку на начало года, чел.	3892	3457	-435
2. Принято работников, чел.	8	8	0
3. Уволено работников, всего	443	255	-188
3.1 по собственному желанию	383	255	-128
3.2 за нарушение трудовой дисциплины	8	0	-8
3.3 по другим причинам (уход в армию и др.)	52	0	-52
4. Состояло по списку на конец года, чел.	3457	3210	-247
5. Среднесписочная численность, чел.	3674,5	3333,5	-341
6. Коэффициент текучести ( $(\text{п.3.1} + \text{п.3.2})/\text{п.5}$ )	0,106	0,076	-0,03
7. Коэффициент оборота по приему ( $\text{п.2}/\text{п.5}$ )	0,002	0,002	0
8. Коэффициент оборота по выбытию ( $\text{п.3}/\text{п.5}$ )	0,121	0,076	-0,045

По результатам расчетов экономическая эффективность снижения текучести кадров (преимущественно за счет мотивации молодых специалистов) составит 3% (или 0,03 по данным изменения коэффициента текучести в 2014 году и на плановый период). То есть текучесть кадров в ПАО «КМЗ» снизится на 34%: с 10,6% по данным за 2014 год до 7,6% в плановом периоде 2017 года. Поэтому усовершенствование кадровой политики и внедрение системы дополнительного премирования и поощрения работников ПАО «КМЗ» несомненно, даст экономический эффект.

2. Новое Положение о порядке и условиях выплаты работникам ПАО «КМЗ» денежной компенсации расходов, понесенных ими на уплату процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилья для особо отличившихся работников.

Состав затрат по данному Положению представлен в таблице 3.5. Но данное положение можно будет ввести в действие с 2018 года, когда чистая прибыль будет выше прибыли 2014 года.

В соответствии с п. 5 Нового Положения компенсация будет выплачиваться ежемесячно. Размер ее не может превышать 50% сумм, уплаченных работником в

погашение процентов по договору займа (кредита), но в любом случае, не более 5000 рублей в месяц. Поэтому, определим общую сумму расходов ПАО «КМЗ» на выплату данной компенсации особо отличившимся работникам в 2014 году в количестве 15 чел. (при максимальной выплате компенсации в размере 5 тыс. руб. в месяц на одного работника).

Таблица 3.5 – Состав затрат по компенсации расходов на уплату процентов по ипотеке отдельных категорий работников ПАО «КМЗ»

Содержание статьи Положения	После усовершенствования содержание статьи	затраты, руб.
II. Компенсация выплачивается ежемесячно.	5. Размер компенсации не может превышать 50% сумм, уплаченных работником в погашение процентов по договору займа (кредита), но в любом случае, не более 5000 рублей в месяц.	15 чел. х 5000 руб. х 12 мес. = 900 000 руб.
Итого		900 000 руб.

Таким образом, чистой прибыли ПАО «КМЗ» по итогам деятельности в 2014 году, направленной в сумме 1313,8 тыс. руб. на социальные расходы и реализации социальной политики на предприятии в плане 2017 года будет достаточно для финансирования первого мероприятия (премирования работников за непрерывный трудовой стаж). А прибыль последующих лет будет направлена, в том числе, на второе мероприятие – покрытие части расходов молодых специалистов ПАО «КМЗ» по ипотеке.

### Выводы по разделу 3.

Таким образом, усовершенствование кадровой политики ПАО «КМЗ» путем внесения дополнений в Положение о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ» и разработки нового Положения о порядке и условиях выплаты работникам ПАО «КМЗ» денежной компенсации расходов, понесенных ими на уплату процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилья положительно отразится на социальной политике

предприятия, улучшит социально-экономический климат в коллективе и повысит работоспособность трудового коллектива за счет высокой мотивации к трудовой деятельности в ПАО «КМЗ» путем премий, вознаграждений и компенсаций. Общая сумма расходов первого года по первому мероприятию составит 1313,8 тыс. руб. Чистой прибыли 2014 года будет достаточно для совершения этого премирования. Оценка экономического эффекта данного мероприятия показала возможность его внедрения в деятельности ПАО «КМЗ», так как текучесть кадров снизится на 3%. Второе мероприятие предлагается внедрять с 2018 года, когда чистая прибыль будет выше прибыли 2014 года.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, кадровая политика – это система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией, это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организаций.

Значение кадровой работы на предприятии достаточно велико. Поэтому ее совершенствование является важной задачей всей системы управления персоналом. Только эффективная кадровая политика будет предопределять эффективность работы трудовых ресурсов персонала предприятия, и влиять на конечные результаты деятельности этого предприятия.

По результатам проведенного анализа трудовых ресурсов ПАО «КМЗ» сформулируем следующие выводы.

Во-первых, изучение организационных аспектов деятельности ПАО «КМЗ» и обеспеченности трудовыми ресурсами показало, что ПАО «КМЗ» является успешно функционирующим крупным производственным предприятием, которое по некоторым видам продукции (в частности, соледобывающие комбайны) является монополистом.

Во-вторых, проведение оценки использования трудовых ресурсов в деятельности машиностроительного предприятия ПАО «КМЗ» показало большую долю производственных рабочих в общей структуре персонала, высокую производительность труда, но и высокий фонд заработной платы при этом. Но на предприятии наблюдается повышение текучести кадров в анализируемом периоде. При этом если в 2012-2013 гг. она была очень незначительной (0,3%-4,5%), то в 2014 году она составила 10,6%. Наибольшее движение кадров на предприятии идет со стороны молодых специалистов, которые не всегда довольны уровнем оплату труда. Поэтому для снижения текучести кадров ПАО «КМЗ», особенно среди молодых специалистов, в качестве инструмента управления текучестью кадров было предложено усовершенствовать Положение о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ». Таким образом, в деятельности ПАО «КМЗ» в качестве мероприятий, направленных на

усовершенствование кадровой политики, снижения текучести молодых кадров и дальнейшее повышение эффективности труда, было предложено внедрить:

- a) усовершенствование отдельных статей Положения о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ»;
- б) новое Положение о порядке и условиях выплаты работникам ПАО «КМЗ» денежной компенсации расходов, понесенных ими на уплату процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилья для особо отличившихся работников.

В качестве фонда материального и морального поощрения сотрудников было предложено использовать чистую прибыль 2014 года в сумме 1356 тыс. руб. на плановый период 2017 года, а впоследствии – чистую прибыль последующих лет.

Таким образом, усовершенствование кадровой политики ПАО «КМЗ» путем внесения дополнений в Положение о моральном и материальном поощрении работников ПАО «КМЗ» и разработки нового Положения о порядке и условиях выплаты работникам ПАО «КМЗ» денежной компенсации расходов, понесенных ими на уплату процентов по займам (кредитам) на приобретение или строительство жилья положительно отразится на социальной политике предприятия, улучшит социально-экономический климат в коллективе и повысит работоспособность трудового коллектива за счет высокой мотивации к трудовой деятельности в ПАО «КМЗ» путем премий, вознаграждений и компенсаций. Оценка экономического эффекта данного мероприятия показала возможность его внедрения в деятельности ПАО «КМЗ», так как текучесть кадров снизится на 3%. Второе мероприятие предлагается внедрять с 2018 года, когда чистая прибыль будет выше прибыли 2014 года.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – 2-е изд., испр. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2011. – 256 с.
2. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.И. Аверина. – М.: КноРус, 2012. – 432 с.
3. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 248 с.
4. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / под ред. Н.П. Табурчака, В.М. Тумина и М.С. Сапрыкина. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 352 с.
5. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности А.Н. Асаул. – СПб.: Питер, 2005. – 427 с.
6. Арутюнов, В.В. Управление персоналом / В.В. Арутюнов, И.В. Волковысский, Ф.Д. Кадария. – М.: Феникс, 2010. – 456 с.
7. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия: учебное пособие / И.М. Бабук. – М.: ИНФА-М, 2013. – 345 с.
8. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 358 с.
9. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 215 с.
10. Вакуленко, Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т.Г. Вакуленко, Л.Ф. Фомина. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2009. – 288 с.
11. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 367 с.

12. Гладковская, Е.Н. Финансы: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Е.Н. Гладковская. – СПб: Издательский дом «Питер», 2012. – 320 с.
13. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2011. – 336 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Новгород: НИМБ, 2012. – 246 с.
15. Ефимов, О.Н. Экономика предприятия: учебное пособие. – <http://www.iprbookshop.ru/23085>.
16. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2014. – 528 с.
17. Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий: учебное пособие / Н.Е. Зимин. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2015. – 256 с.
18. Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. – Уфа.: УИ РГТГУ, 2011. – 278 с.
19. Инкин, Б.М. Основы управления персоналом / Б.М. Инкин. – М.: Высшая школа, 2012. – 350 с.
20. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова. – М.: Дело, 2013. - 269 с.
21. Комплексный экономический анализ предприятия / под ред. Н.В. Войтовского, А.Н. Калининой. – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.
22. Коротова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Коротова, Е.В. Клеппер. – М.: Финансы и Статистика, 2008. – 428 с.
23. Курганова, Т.Ю. Анализ эффективности деятельности промышленного предприятия и пути ее повышения (на примере ОАО «УМНО»). – <http://sci-article.ru/stat.php?i=1449940969>.
24. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций: учебное пособие для вузов / Н.Л. Маренкова, Н.Н. Косаренко. – М.: Экзамен, 2013. – 428 с.
25. Организация производства: учебник для вузов / под ред. Р.А. Фатхутдинова. – 3-е изд., перераб. и доп. / СПб.: Питер, 2013. – 544 с.

26. Производственный менеджмент: учебник / под ред. В.А. Козловского. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 574 с.
27. Производственный менеджмент: учебник для вузов / под ред. Р.А. Фатхутдинова. – 6-е изд. /– СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
28. Производственный менеджмент: учебное пособие / под ред. Н.М. Цыцаровой. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 158 с.
29. Официальный сайт ОАО «Копейский машиностроительный завод» // [Электронный ресурс]: <http://www.kopemash.ru/>
30. Саакян, А.К. Управление персоналом в организации, кадровая политика. Мотивация. Структура / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев. – СПб.: Питер, 2010. – 479 с.
31. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – 9-е изд., исп. – Минск: Новое знание, 2010. – 704 с.
32. Стародубцева В.К. Экономика предприятия // [Электронный ресурс]: <http://exsolver.narod.ru/Books/Econenterpr/Starodub/c2.html>.
33. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2011. – 527 с.
34. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Норшнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 669 с.
35. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / Под ред. О.В. Кортиковой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 367 с.
36. Управление персоналом: учебник / Под ред. Б.Г. Румянцева. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 357 с.
37. Финансы предприятий: учебник для вузов / под ред. Н.В. Колчиной. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 458 с.
38. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити-Д, 2012. – 445 с.
39. Экономический анализ: учебник для вузов / под ред. Л.Т. Гиляровской. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 527 с.