

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕН

Рецензент,

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20 ____ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /
« ____ » _____ 201 ____ г.

Предложения по повышению кадровой безопасности Челябинского
Электровозоремонтного завода

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2019 045. ВКР

(код направления/специальности, год, номер студенческого)

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20 ____ г.

Руководитель ВКР доцент

_____/ Михалина Л.М./
« ____ » _____ 201 ____ г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20 ____ г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 640
_____/ Белова В.С. /
« ____ » _____ 201 ____ г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20 ____ г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент

_____/ Голованов Е.Б. /
« ____ » _____ 201 ____ г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Белова В.С. «Предложения по повышению кадровой безопасности Челябинского электровозоремонтного завода». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-470, 2019. – 117 с., 29 ил., 31 табл., библиогр. список – 55 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки предложений по совершенствованию обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности Челябинского электровозоремонтного завода.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы кадрового аспекта экономической безопасности. Выявлены основные характеристики Челябинского электровозоремонтного завода как объекта исследования. На основе анализа финансово-хозяйственной деятельности Челябинского электровозоремонтного завода выявлены основные недостатки в обеспечении кадровой безопасности, присущие деятельности по управлению персоналом предприятия, ведущие к рискам кадровой безопасности.

Для снижения выявленных рисков разработаны предложения по совершенствованию обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности ЧЭРЗ, в том числе предложения по организации системы повышения квалификации кадрового состава; мероприятия по нормализации режима труда и отдыха; мероприятия по разработке экономически обоснованных норм на производство работ и выпуск продукции; предложение по изменению действующего положения об оплате труда рабочих ЧЭРЗ.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 КАДРОВЫЙ АСПЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	11
1.1 Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия.....	11
1.2 Роль службы безопасности и кадровой службы в обеспечении безопасности предприятия.....	19
2 ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОВОЗРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	31
2.1 Общая характеристика объекта исследования.....	31
2.2 Общая характеристика имущественного комплекса ЧЭРЗ.....	36
2.3 Технология основного производства.....	43
2.4 Общая характеристика рынка ремонта электровозов.....	45
3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛЯБИНСКОГО ЭРЗ.....	52
3.1 Анализ общих показателей деятельности Челябинского ЭРЗ.....	52
3.2 Финансовый анализ Челябинского ЭРЗ.....	60
3.3 Анализ кадров Челябинского ЭРЗ.....	65
4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЧЭРЗ.....	93
4.1 Направления работы по совершенствованию кадровой безопасности на ЧЭРЗ.....	93
4.2 Предложения по организации системы повышения квалификации кадрового состава.....	95
4.3 Мероприятия по нормализации режима труда и отдыха.....	98
4.4 Мероприятия по разработке экономически обоснованных норм на производство работ и выпуск продукции.....	101
4.5 Изменение действующего положения об оплате труда рабочих ЧЭРЗ	105

4.6 Ожидаемый эффект от проведения мероприятий по совершенствованию кадровой безопасности	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	109
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	113
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ЧЭРЗ.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Режим работы на ЧЭРЗ.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Альбом иллюстраций.....	119

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. К основным характеристикам современных экономических условий следует отнести нестабильность, динамичность и изменчивость внешней среды, выраженную в сегодня в росте цены на основные товары и услуги, падении доходов населения, росте безработицы, снижении курса рубля относительно евро и доллара и других кризисных явлениях, что требует повышения эффективности управления хозяйствующими субъектами. В виду нарастания внешних угроз, санкционного давления со стороны западных стран экономика России должна искать внутренние резервы экономического роста и социального прогресса на долгосрочную перспективу.

Управление любой организацией предполагает взаимодействие различных систем, среди которых ведущей, активной, приводящей в действие другие, является система управления персоналом.

Управление людьми в современных организациях стоит на первом плане, потому что без людей нет и самой организации. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. От того с какой отдачей работает персонал, насколько он предан интересам своего предприятия в существенной степени зависит его экономическая безопасность. Вложения в человеческие ресурсы и целенаправленная работа с сотрудниками предприятия становятся долгосрочным фактором обеспечения его кадровой безопасности.

Мероприятия по обеспечению кадровой безопасности предприятия являются одним из наиболее затратных направлений поступательного развития экономических субъектов. Актуальность исследования определяется значимостью обеспечения кадровой безопасности в повышении эффективности деятельности организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию обеспечения кадровой безопасности Челябинского электровозоремонтного завода.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- на основе анализа существующих теоретических материалов, посвященных кадровой безопасности рассмотреть кадровый аспект экономической безопасности на уровне предприятия;
- представить основные характеристики Челябинского электровозоремонтного завода как объекта исследования;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность Челябинского электровозоремонтного завода в 2015-2017 гг.
- разработать предложения по совершенствованию обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности ЧЭРЗ.

Объектом исследования является персонал ЧЭРЗ.

Предметом настоящего исследования являются отношения, возникающие в процессе обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности ЧЭРЗ.

Научно-методологическую основу исследования составили обоснованные в трудах отечественных авторов теоретические положения, затрагивающие кадровый аспект экономической безопасности; законодательные и нормативные акты Российской Федерации, обеспечивающие защиту прав трудящихся; публикации в периодической печати; нормативные; учетные, статистические данные Челябинского электровозоремонтного завода.

В процессе работы в соответствии с особенностями объекта исследования были использованы общенаучные и экономические методы познания, такие как системный анализ, диалектика, индукция и дедукция, моделирование, методы микро-математического, статистического, экспертного анализа и др.

Научные результаты заключаются в разработке рекомендаций по совершенствованию обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности ЧЭРЗ на основе проведенного анализа его деятельности.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех глав, отражающих положения основного исследования, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы исследования, показана теоретическая значимость полученных результатов, сформулированы цели и задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе «Кадровый аспект экономической безопасности предприятия» рассмотрены теоретические аспекты, затрагивающие проблемы определения места кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия.

Во второй главе «Челябинский электровозоремонтный завод как объект исследования» дана общая характеристика предприятия, его имущественного комплекса, используемых технологий. Кроме того, дана общая оценка рынка ремонта электровозов в Российской Федерации.

В третьей главе «Анализ финансово-хозяйственной деятельности Челябинского ЭРЗ» проведен анализ общих показателей деятельности завода в 2015-2017 гг. С помощью расчета и анализа финансовых коэффициентов определено его финансовое положение. Проведен анализ кадров с точки зрения рисков экономической безопасности.

В четвертой главе «Совершенствование обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности ЧЭРЗ» представлены общие рекомендации по внесению изменений в практику работы с кадрами на заводе, способствующие повышению уровня кадровой безопасности.

В заключении приводятся основные выводы и рекомендации по результатам выполнения выпускной квалификационной работы.

1 КАДРОВЫЙ АСПЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия

Вопрос о месте кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия остается дискуссионным. Изучение исследований по данному направлению свидетельствует о том, что кадровая безопасность может восприниматься как самостоятельная подсистема и как направление экономической безопасности организации.

Обе точки зрения на проблему представляются убедительными, так как подтверждаются соответствующими фактами. Современные условия, в которых функционирует организация, зачастую не отличаются благоприятностью и вынуждают чрезмерно сокращать затраты, в том числе и на обеспечение безопасности.

Выделять кадровую безопасность как самостоятельную отрасль экономической безопасности могут позволить себе только крупные организации, в которых данная мера будет не только востребована, но и оправдана, ведь от количества кадров напрямую зависит объем и структура работы по обеспечению кадровой безопасности.

В организациях с меньшим количеством сотрудников реализация данной меры может осуществляться только на бумаге, в специальной документации, но не способствовать осуществлению безопасности на практике. Большое значение имеет понимание важности кадровой безопасности. Известная фраза «кадры решают все» для многих носит поверхностный характер, тогда как угрозы и ущерб, исходящий от кадров, наносят непоправимый урон деятельности организации. Именно количественное выражение ущерба, наносимого сотрудниками, позволяют говорить о прямой связи между кадровой и экономической безопасностью.

Кадровая безопасность имеет свою специфику, которая отличается от специфики экономической безопасности. Несмотря на взаимосвязь с информационной, юридической, физической безопасностью персонала, ключевым моментом все же остается материально-имущественная сторона и необходимость нейтрализации рисков и угроз, исходящих от персонала.

Анализ определения «экономическая безопасность» позволяет выявить тот факт, что понимание безопасности в разные периоды времени воспринималось людьми по-разному. Изначально под экономической безопасностью понималось обеспечение защиты секретной информации организации, позже коммерческой тайны. Затем появилось осознание влияния внешней среды на предприятие, и стремительные изменения в рыночной экономике подтвердили данные предположения. Так появилось мнение о том, что экономическая безопасность должна отвечать за минимизацию потерь от производственно-хозяйственной деятельности и сохранять контроль над всеми процессами, происходящими в организации, будь они информационными или правовыми.

До настоящего момента в правоприменительной практике Российской Федерации нет единообразного понятия экономической безопасности предприятия. Вместе с тем распространено представление о существенной зависимости экономической безопасности предприятия от качества кадровой составляющей, уровня интеллекта и профессионализма работников, а также заинтересованности персонала в достижении высокого конечного результата деятельности.

Так, к примеру, И.Е. Илякова и О.С. Саушева высказывают точку зрения, что именно недостаточная квалификация сотрудников, их нежелание и неспособность приносить максимальную пользу своей организации ведут к главным негативным последствиям для экономической безопасности предприятия. Далее названные авторы, указывают возможные причины проблем с персоналом, такие как недостаточный уровень кадрового менеджмента, низкая заработная плата некоторых категорий работников или неразумное распределение фонда оплаты труда [21].

Для определения экономической безопасности предприятия необходимо подчеркнуть характер действия, которое данное подразделение осуществляет: мониторинг текущего экономического состояния предприятия, выявление и нейтрализация рисков, взаимодействие с конкурентами, защита конфиденциальной информации.

Объектом экономической безопасности предприятия следует признать степень противостояния угрозам и обеспечение функционирования предприятия в условиях рыночной экономики, а также наиболее эффективное распределение и использование имеющихся видов ресурсов.

В объекте экономической безопасности организации необходимо выделить следующее:

- структурные подразделения, группы сотрудников, отделы;
- ресурсы организации (трудовые, финансовые, материально-технические);
- виды деятельности (производственно-хозяйственная, управленческая, информационная и т.д.).

В современных условиях экономическая безопасность организации зависит от совместного воздействия на ее хозяйственно-финансовую деятельность множества факторов, как внешнего, так и внутреннего характера. При этом сказать с определенной достоверностью, воздействие каких из этих факторов важнее – сложно.

Целью обеспечения экономической безопасности предприятия является достижение наибольшего из возможных уровней стабильности его деятельности, посредством комплексной работы над предотвращением потенциальных и реальных угроз, а также создание условий для его дальнейшего наступательного развития.

Для достижения этой цели необходимо реализовывать следующие задачи:

- выявлять угрозы внутреннего и внешнего уровней, исходящие от работников предприятия;
- своевременно оповещать руководство о дестабилизирующих факторах и возможных угрозах;
- вырабатывать меры по противодействию данным угрозам;

- составлять локальные правовые акты, направленные на обеспечение экономической безопасности предприятия;
- обучать персонал правилам безопасности и обращения с конфиденциальной информацией и контролировать их соблюдение;
- проводить служебное расследование по каждому факту поведения сотрудников, наносящих ущерб безопасности предприятия.

Обеспечение экономической безопасности организации – многогранный процесс, нуждающийся в четком определении всех его составляющих. Кадровая безопасность как одна из ключевых структур в данном процессе, должна обладать такими функциями, которые не повторяли бы деятельность экономической безопасности, но при этом поддерживали должный уровень безопасности организации в целом. Изучение существующих теоретических подходов к понятию «кадровая безопасность» выявило отсутствие единства в данном вопросе. Данная ситуация обусловлена рядом причин. Во-первых, не определена роль кадровой безопасности в системе безопасности организации. Во-вторых, не согласовано место, кадровой безопасности и ее значение для безопасности организации. В-третьих, не закреплены субъекты обеспечения кадровой безопасности, их основные задачи и функции. Уникальность кадровой безопасности состоит в ее противоречивости, в том, что кадры – работники предприятия должны сами обеспечивать свою безопасность. Угрозы, от которых система экономической безопасности призвана защищать, зачастую кроются внутри компании, в ее трудовых ресурсах, в персонале организации. Предприятие должно защищать трудовые и социальные интересы своих работников, соблюдение положений Трудового кодекса, но часто не может быть уверено, что его работники будут защищать интересы предприятия, что они сами по собственной воле или по каким-либо иным причинам не нанесут вред предприятию, обеспечивающего их оплачиваемой работой.

Изучение опыта работы исследователей данной категории позволяет выявить основные точки зрения на определение «кадровой безопасности предприятия», представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «кадровая безопасность организации»

Автор	Трактовка
Л.М. Михалина [33]	Кадровая безопасность представляет собой такой комплекс действий и взаимоотношений персонала, при котором происходит эффективное экономическое функционирование предприятия, его способность противостоять внутренним и внешним угрозам, связанным с персоналом, диагностика и прогнозирование влияния персонала на показатели работы, его интеллектуальный потенциал, и трудовые отношения в целом
Г.Е. Крохичева, Э.Л. Архипов, М.А. Виноградова, Д.Е. Деточка [30]	Кадровая безопасность – некое состояние человеческого капитала, оптимально взаимодействующее друг с другом, направленное на формирование качественных и количественных профессиональных характеристик с особым акцентом на потенциал, обеспечение сохранности целостности и стабильного развития общества в целом и индивида в частности, при условии нивелирования угроз потери самодостаточности в различных отраслях науки, техники, образования, и иных сферах деятельности, а так же оптимизации кадровой политики организации и государства.
А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова [24]	Кадровая безопасность – это генеральное направление кадровой работы, то есть совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации
А.М. Морозова, А.О. Лысенко [36]	Кадровая безопасность, как элемент экономической безопасности предприятия, при условии, что в нем присутствуют все этапы организации и управления персоналом, направлена на установление таких трудовых и социокультурных отношений, которые обеспечивают безубыточную деятельность предприятия
С.В. Мишина [35]	Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от кадровых рисков
И.И. Сальников [44]	Интеллектуально-кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности организации, нацелена на такую работу с персоналом, на установление таких трудовых и этических отношений, которые можно было бы определить, как безубыточные. Видим проявление финансово-экономического подхода
В.Н. Дружкова, Н.Л. Грязнова [14]	Кадровая безопасность представляет собой процесс предупреждения и предотвращения отрицательных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с использованием трудовых ресурсов и их потенциала с целью обеспечения его эффективного функционирования

Из приведенных определений видим, что кадровая безопасность большинством авторов рассматривается в динамике, например, как комплекс действий (Л.М. Михалина), направление кадровой работы (А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова),

процесс предупреждения и предотвращения (В.Н. Дружкова, Н.Л. Грязнова). Другие рассматривают кадровую безопасность в статике, например, как состояние защищенности (С.В. Мишина) или состояние человеческого капитала (Г.Е. Крохичева, Э.Л. Архипов). Во многих определениях подчеркивается, что кадровая безопасность должна рассматриваться как элемент экономической безопасности.

На основе выполненного анализа можно утверждать, что кадровая безопасность является частью экономической безопасности организации и представляет собой состояние защищенности от внутренних угроз, в лице персонала и его неправомерных действия, и от внешних угроз, направляющих свои дестабилизирующие действия на трудовые ресурсы организации. Структуру кадровой безопасности можно представить на рисунке 1.1.

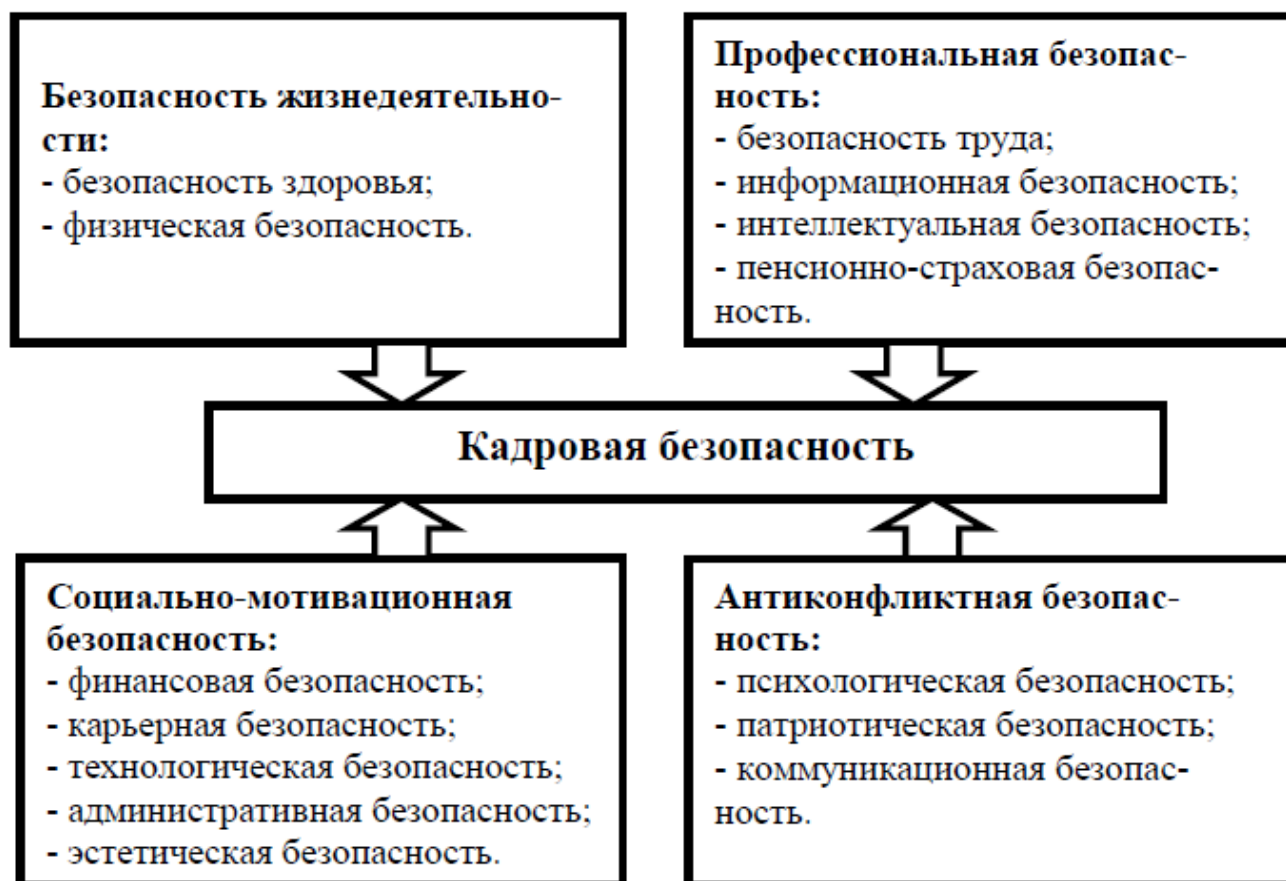


Рисунок 1.1 – Составляющие кадровой безопасности [36, с. 214]

Однако, чтобы достичь такого состояния нельзя бездействовать, требуется постоянная разноплановая работа с кадрами.

Целью кадровой безопасности нельзя считать только противодействие угрозам. Данный вид безопасности имеет стратегическую цель, которая заключается в планомерном развитии кадрового потенциала организации. Намерение развивать и укреплять профессиональные навыки сотрудников, тем самым обеспечивая устойчивое развитие предприятия в соответствии с его деятельностью, является главным в вопросе кадровой безопасности. Задачи кадровой безопасности организации в соответствии с данной особенностью можно разделить на две группы. Первая будет направлена на выработку индикаторов и разработку системы предотвращения угроз и снижения влияния кадровых рисков. Вторая способствовать укреплению уже достигнутых позиций организации в ходе ее деятельности и совершенствованию кадровых процессов с целью повышения эффективности и функциональности, а также дальнейшего развития в профессиональной сфере. Соблюсти баланс в действиях в соответствии с данными группами задач довольно непросто. Как в любом виде безопасности, на первый план кадровой безопасности выводятся мероприятия по определению и противодействию угрозам. Зачастую на борьбу с кадровыми рисками уходят все силы субъектов обеспечения кадровой безопасности и про главную стратегическую цель забывают. Замкнутый круг, состоящий из борьбы ради борьбы, не позволяет окупиться вложенным в обеспечение кадровой безопасности средствам и ресурсам предприятия.

Сложность и специфика кадровой безопасности заключается в ее объекте. Персонал организации при таком рассмотрении становится тем, кого защищают и тем, кто защищает. Персонал является угрозой кадровой безопасности и ее, не возобновляемым и, пожалуй, самым дорогим и специфичным, главным ресурсом.

В других видах безопасности угрозы, как правило, носят незримый, мнимый, неосязаемый характер. Реальны могут быть только последствия реализации угроз. В кадровой же безопасности угрозы исходят от каждого сотрудника. Другой немаловажный аспект как их выявить, обезопасить, и свети к минимуму. Не стоит забывать и о том, что сотрудник сотруднику рознь. Спектр рисков, связанных с руководящим составом и ключевыми специалистами несравним с низшим звеном

организации. Эту особенность также нужно учитывать при обеспечении кадровой безопасности организации. От состава персонала, его численности, специфики работы предприятия зависит и разработка мероприятий обеспечивающих кадровую безопасность.

Портрет типичного нарушителя кадровой безопасности трудно составить. Это происходит потому, что одна и та же характеристика в различных ситуациях может выступать как характеристика опасного или безопасного сотрудника. Сложность заключается и в быстроизменяющейся среде, в которой находится человек и в приоритетности личных ценностей сотрудника. Самым известным употребим критерием в этом вопросе в практике современных предприятий является категория лояльности, под которой понимается «уважительное, корректное, благожелательное отношение к чему-либо или кому-либо, выполнение определенных правил и норм, даже при наличии несогласия с ними» [7, с. 49].

Так, лояльные сотрудники наиболее привлекательны для работодателя с точки зрения наименьшего риска реализации угроз кадровой безопасности. Вопросы методики выявления лояльности посвящено немало научных и практических работ. Стоит отметить неразрывную связь с психологическим аспектом в разработке анкет и тестов для определения уровня лояльности персонала. Проведение такого исследования на предприятии может способствовать более грамотному выявлению рисков кадровой безопасности, но высокая вероятность неправдивых ответов характеризует данную категорию не самой надежной в вопросе обеспечения кадровой безопасности организации и не делает данную методику исчерпывающей и самостоятельной. Несмотря на то, что попытки изучения влияния лояльности персонала на безопасность предприятия изучаются с самых разных сторон, комплексные исследования, которые бы отражали структурные главные особенности, на эту тему найти не удастся.

Таким образом, до настоящего момента нет единообразного понятия экономической безопасности предприятия. Вместе с тем распространено представление о существенной зависимости экономической безопасности предприятия от качества

кадровой составляющей, уровня интеллекта и профессионализма работников, а также заинтересованности персонала в достижении высокого конечного результата деятельности. Задачи кадровой безопасности в соответствии с данной особенностью можно разделить на две группы. Первая, из которых будет направлена на выработку индикаторов и разработку системы предотвращения угроз и снижения влияния кадровых рисков. Вторая способствовать укреплению уже достигнутых позиций организации в ходе ее деятельности и совершенствованию кадровых процессов с целью повышения эффективности и функциональности, а также дальнейшего развития в профессиональной сфере.

1.2 Роль службы безопасности и кадровой службы в обеспечении безопасности предприятия

Категория «угроза» тесно связана с понятиями «опасность» и «риск». При определении путей обеспечения безопасности предприятия следует проанализировать особенности и специфику кадровых угроз и рисков, взаимосвязь которых представлена на рисунке 1.2.

Степень воздействия угроз кадровой безопасности может по-разному отражаться на деятельности организации и в структурных подразделениях. Угрозы выступают в данном аспекте в качестве индикаторов уровня кадровой безопасности организации. Принято считать, что по результативности средств воздействия на угрозы проявляется эффективность управления кадровой безопасностью предприятия.

Обеспечение кадровой безопасности на данном этапе приобретает сугубо практический характер, заключающийся в разработке методов предупреждения угроз и минимизации кадровых рисков.

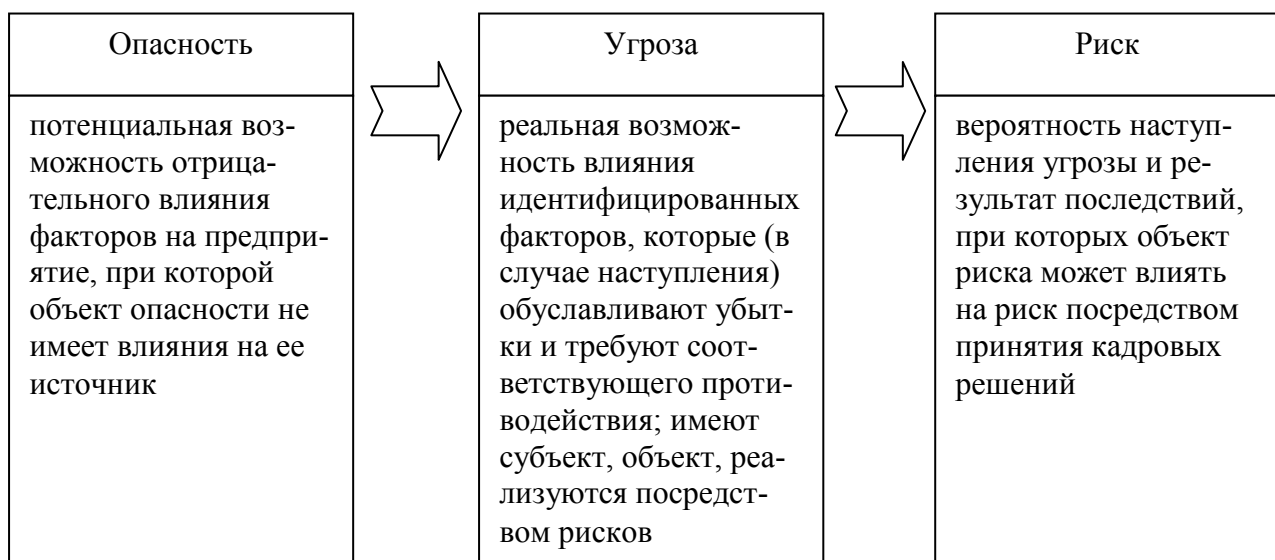


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь категорий опасность, угроза, риск

Не стоит забывать о локализации возникновения, о классификации, грамотном определении и характере выявленных угроз. Классификации угроз кадровой безопасности в научной литературе посвящено довольно много работ. Каждый автор придерживается своей классификации, зависящей от специфики деятельности организации, ее масштабов, а также структуры и состава персонала. Базовым разграничением принято считать выделение угроз внешних и внутренних (рисунок 1.3).

К наиболее распространенным видам нарушений со стороны работников предприятия специалисты рекомендуют относить [33, с. 8]:

- фальсификацию сумм наличности в кассе и средств на банковских счетах, подделку финансовых документов предприятия;
- несанкционированную продажу и использование имущества предприятия с корыстной целью;
- оплата работы подставных («фиктивных») лиц;
- фальсификацию документации предприятия с помощью электронной техники и Интернета;
- несанкционированные операции с ценными бумагами, материальными и нематериальными активами предприятия;

- сообщение конфиденциальной и другой информации третьим лицам;
- фальсификация отчетов об использовании средств, выделенных на командировки, «представительские расходы», на другие нужды предприятия.

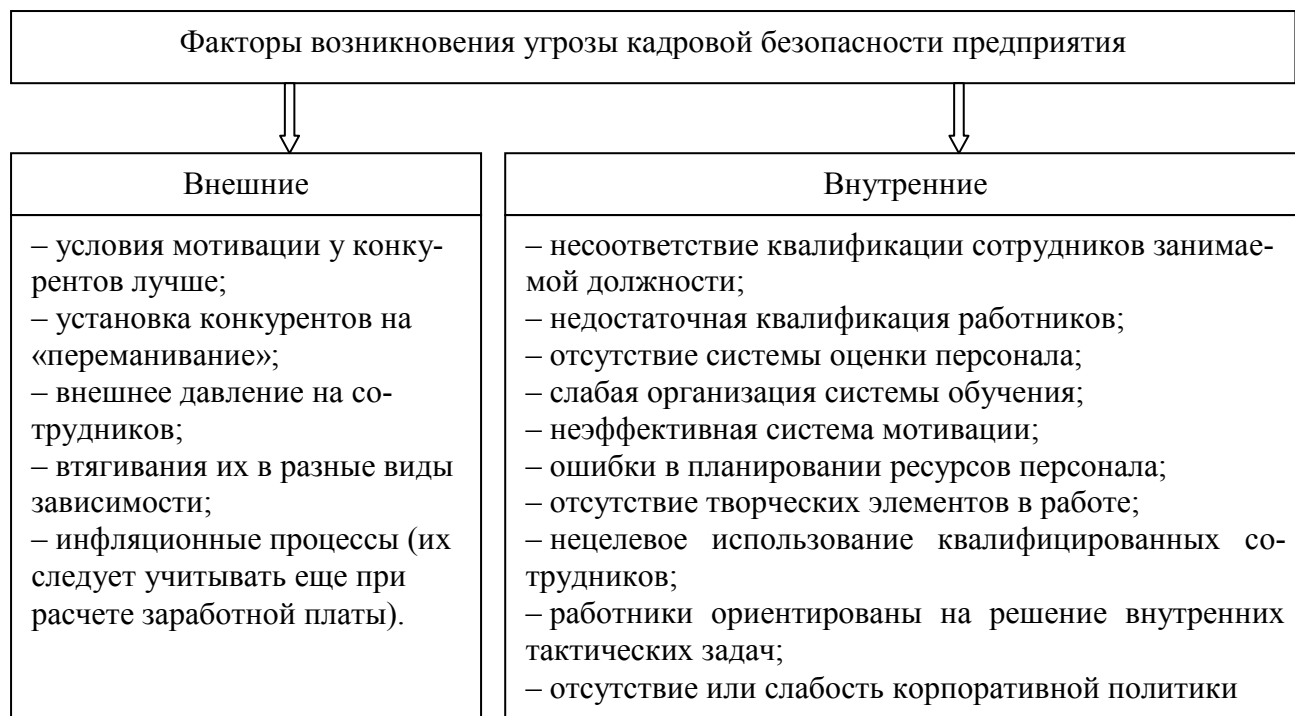


Рисунок 1.3 – Факторы возникновения угрозы кадровой безопасности предприятия [36, с. 216]

Сложность в обеспечении кадровой безопасности, ее неповторимая особенность субъектно-объектных отношений заключается еще и в том, что реализация этих угроз в первую очередь может исходить от персонала, а во вторую, может быть направлена на персонал организации, все это может происходить по отдельности или вместе. Именно поэтому вопросу выявления и определения угроз кадровой безопасности уделяют так много внимания. И внешние и внутренние угрозы влекут нанесение ущерба. К внутренним угрозам можно отнести: недостаточную квалификацию, слабую организацию системы управления и обучения персонала, недостаточную или неверно выстроенную модель мотивации сотрудников, плохое функционирование или вообще отсутствие корпоративной политики.

Внутренние угрозы, как правило, находятся в зависимости от внешних. Например, лучшие условия конкурентов, попадание в различные виды зависимостей, оставление сотрудника в тяжелой жизненной ситуации, переманивание, давление, оказываемое на сотрудников, создает неблагоприятный психологический климат в коллективе и способствует реализации уже внутренних кадровых угроз в полной мере. Выработка методов противодействия угрозам важный процесс, не имеющий единой структуры для каждой компании и носящий строго индивидуальный характер, в соответствии с деятельностью организации, предметная классификация методов представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Предметная классификация методов противодействия угрозам кадровой безопасности на предприятии

Признак	Методы противодействия угрозам
По признаку времени реализации выделяются	профилактические или превентивные, которые используются для предотвращения потенциальных угроз или на стадии зарождения
	пресекающие или отражающие, которые используются с целью полного предотвращения или минимизации связанного с ними ущерба
	карающие или репрессивные, которые используются для наказания виновников и имеют целью не столько возмещение уже нанесенного организации ущерба, сколько предупреждение реализации аналогичных угроз в дальнейшем
По признаку характера действия выделяются	административного характера, предполагающие принятие руководством организации тех или иных административных решений, направленных либо на профилактику потенциальных угроз, либо на наказание их виновников
	экономического характера, либо создающие необходимую мотивацию у сотрудников как потенциальных объектов угроз, либо реализуемые в виде санкций к сотрудникам как субъектам угроз
	психологического характера, используемые преимущественно для профилактики возможных угроз и имеющие как коллективную, так и индивидуальную направленность
По признаку степени легитимности выделяются	методы легитимного характера, реализация которых не противоречит не только действующему законодательству, но и нормам предпринимательской этики в области трудовых и конкурентных отношений
	методы нелегитимного характера, реализация которых всегда противоречит нормам предпринимательской этики, реже предполагает определенные нарушения действующего законодательства, не связанные с привлечением виновных к уголовной ответственности
	криминальные методы, факт реализации которых всегда предполагает привлечение виновных к уголовной ответственности

До настоящего времени в методологии кадровой безопасности нет единого мнения о том, кто должен осуществлять меры по обеспечению кадровой безопасности. Такая ситуация складывается из множества факторов: не разделение компетенций имеющихся подразделений организации в области обеспечения различных видов корпоративной безопасности, недостаточный мониторинг и ранжирование кадровых угроз и рисков, отсутствие понимания важности контроля за определенными показателями, пробелы в локальных нормативно - правовых актах организации и должностных инструкциях. И это далеко не исчерпывающий список причин, почему вопрос о том, кто же все-таки обеспечивает кадровую безопасность организации, остается волнующим и актуальным.

Прежде чем перейти к рассмотрению задач и функций подразделений, чье непосредственное участие в процессе обеспечения кадровой безопасности, не порождает сомнений, стоит упомянуть о главных особенностях и характеристиках субъекта обеспечения кадровой безопасности.

Субъект кадровой безопасности представляет собой отдел организации, осуществляющий разработку, исполнение, контроль, совершенствование мероприятий направленных, в первую очередь, на обеспечение кадровой безопасности хозяйствующего субъекта. Действия, осуществляемые субъектом кадровой безопасности не должны повторять или взаимозаменять действия других органов по обеспечению экономической, информационной, финансовой и других видов корпоративной безопасности. Четкая и понятная регламентация функций за каждым таким подразделением позволяет добиться слаженной работы всей системы безопасности организации. Безусловно, взаимодействие и кооперация в действиях и процедурах имеет место быть и должна осуществляться, но в данном вопросе стоит учитывать субъективную цель кадровой безопасности, заключающуюся в характере работы с кадровым потенциалом хозяйствующего субъекта. Наличие своих стратегически обусловленных интересов, отражающих иерархичное положение в организации, а также должный уровень профессиональной компетенции

при использовании методов, позволяет осуществлять деятельность кадровой безопасности эффективно.

Специфика кадровой безопасности, с ее уникальной особенностью субъектно-объектных отношений делает обеспечение кадровой безопасности ключевой задачей всех должностных лиц организации. Важность понимания и включенности в процессы обеспечения, позволяют поддерживать должный уровень безопасности внутри хозяйствующего субъекта, а также реагировать на вызовы и угрозы из внешней среды.

Распространенный стереотип о том, что вопросы кадровой безопасности относятся к работе службы безопасности, возникает потому, что нет четкого разграничения компетенций данного подразделения. Это объяснимо с точки зрения того, что служба безопасности занимается обширным списком вопросов, касающихся всех видов корпоративной безопасности. Общие черты деятельности позволяют говорить о том, что служба безопасности организации должна обеспечивать, во-первых, грамотное выявление, устранение и профилактику угроз безопасности, защищать ресурсы организации от неправомерного и незаконного доступа, независимо от того имеют они материальное выражение (имущество, материалы, ресурсы) или являются объектом нематериальных прав (патенты, объекты интеллектуальной собственности). Во-вторых, особое внимание необходимо уделить защите конфиденциальной информации, сюда можно отнести безопасность электронного документооборота, разграничение доступа к документации между сотрудниками, сохранность сведений, в том числе составляющих коммерческую тайну и сведений о персональных данных работников, а также закрепление ответственности за лицами, осуществляющими обеспечение данной защиты.

Эффективность работы службы безопасности зависит от множества факторов. Численность, масштабы, специфика деятельности это лишь малые критерии, оказывающие влияние на службу безопасности. Однако существуют не менее важные, не такие зримые условия, при соблюдении которых, возможен наилучший результат. Так, профессионализм позволит грамотно выстроить работу службы

безопасности и поддержать ее функционирование на различных этапах деятельности организации. Доверие, являясь субъективным фактором, все же должно присутствовать между ключевыми сотрудниками организации, руководством и руководителями подразделений, а взаимопонимание поможет смириться с тем, что процесс внедрения мероприятий, обеспечивающих кадровую безопасность организации, в первое время может приносить неудобства как рядовому сотруднику, так и управленческому составу.

Слаженная работа в действиях всех сотрудников организации по обеспечению кадровой безопасности позволит экономить трудовые ресурсы и грамотно распоряжаться ими. Основные задачи службы безопасности, сопряженные с защитой ресурсов, интересов и имиджа организации реализуются благодаря выработанным принципам функционирования системы безопасности. Среди которых выделяют: непрерывность, комплексность, законность, целесообразность, своевременность.

Действия службы безопасности по обеспечению кадровой безопасности организации должны нести постоянный непрерывный характер, более того они должны быть актуальными в соответствии с меняющимися угрозами и также непрерывно возникающими кадровыми рисками, что обеспечивается принципами непрерывности и комплексности работы. Мероприятия по обеспечению кадровой безопасности осуществляются всеми законными и доступными средствами и методами, не нарушают права человека и гражданина, способствуют соблюдению и защите его трудовых прав как работника данной организации.

Немаловажное значение имеет соотношение возможно причиненного ущерба и затрат на обеспечение службы безопасности. Безусловно, важность функций службы безопасности, для каждого руководителя, принимающего решения о ее создании и деятельности, особенно и мотивируется различными факторами. В данной ситуации необходимо соизмерять потенциальные угрозы, имеющиеся ресурсы и возможности организации по содержанию службы безопасности. Данное решение должно приниматься своевременно и отвечать актуальным кадровым рискам и угрозам.

Исходя из всего вышеперечисленного необходимо определить основные функции службы безопасности в вопросах обеспечения кадровой безопасности организации:

- физическая защита жизни и здоровья персонала организации от противоправных действий со стороны злоумышленников;
- пресечение и контроль действий преступного характера с сотрудниками (шантаж, угрозы и т.д.);
- сбор сведений и детальная проверка кандидатов на работу с использованием доступных баз данных;
- осуществление допуска к информации, в том числе содержащей коммерческую тайну;
- контроль за соблюдением работниками правил безопасности и внутреннего распорядка;
- расследование фактов неправомерного использования ресурсов организации ее сотрудниками;
- осуществление пропускного и внутриобъектового режима.

Безусловно, данные функции не всегда выполняются службой безопасности в полном объеме. Для разных организаций перечень функций различен, детален и уникален, это объясняется и спецификой деятельности, и особенностями работы организации (например, доступ к сведениям, составляющим государственную тайну, обязывает службу безопасности к более серьезным ограничениям и задачам).

Немаловажное значение в обеспечении кадровой безопасности организации имеет и то, какими правами и обязанностями наделена служба управления персоналом. Данное подразделение, в вопросе обеспечения кадровой безопасности имеет главное значение и это не случайно. В соответствии с требованиями, сформулированными в «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих», утверждённом Постановлением Минтруда России № 37 от 21.08.1998 г., основные задачи службы управления персоналом

закключаются в обеспечении организации трудовыми ресурсами, поддержании и развитии в соответствии со стратегией организации кадрового потенциала.

Это определяет спектр выполняемых функций:

- разработку кадровой политики;
- привлечение работников и обеспечение их адаптации, организацию обучения, аттестации и ротации персонала;
- определение формы оплаты, системы льгот и программ социальной поддержки работников;
- кадровое делопроизводство, учет и правовую защиту по трудовым вопросам.

Ключевую роль службы управления персоналом можно объяснить и с той точки зрения, что работа с сотрудниками, взаимодействие на всех этапах деятельности работника осуществляется через работников кадровой службы. Данное взаимодействие представляет собой три, так называемые, стадии «жизни» работника: найм, непосредственная деятельность и увольнение.

Первым, ключевым и, пожалуй, самым важным этапом является прием на работу сотрудника. Значение этой стадии объясняется тем, что при приеме на работу нового сотрудника важно не только оценить его профессиональные компетенции, соотнести его умения и знания с требуемыми для деятельности организации, но и выявить потенциально опасного работника. Сделать это довольно трудно, потому что «проверка» носит субъективный характер и может быть не лишена предвзятости, либо излишней эмпатии к кандидату.

На данном этапе кадровой службе важно правильно взаимодействовать со службой безопасности организации. Безусловно, все нормативно-правовые и организационные вопросы будут выполняться сотрудниками службы по управлению персоналом, а службе безопасности останется только проверить кандидата по базам данных и дать свое заключение о том, может ли кандидат осуществлять свою работу в соответствии с должностью, на которую претендует. Проверку может выполнить и кадровая служба, но вопросы возможного участия в уголовных,

административных делах кандидата на должность на практике разрешают работники именно службы безопасности. Их компетенция позволяет осуществлять данную меру законно и быстро, что нельзя сказать о сотрудникам кадровой службы, занятых исключительно документальной проверкой и их оформлением.

Вторым самым продолжительным этапом является непосредственная деятельность сотрудника. Здесь важно понимать, кем в организации является сотрудник, какую деятельность он осуществляет и как данная деятельность влияет на организацию. Ключевыми моментами в обеспечении кадровой безопасности на этом этапе является контроль допуска к информации, ее разграничение, осуществление мероприятий по адаптации работника, обучению и повышению квалификации. Необходимо следить за тем, чтобы важные бизнес-процессы не сосредотачивались в руках одного ключевого сотрудника.

Особое внимание уделяется мониторингу лояльности. В данном случае под ним понимается комплекс мер в результате, которого устанавливаются степень позитивного отношения работников к их работодателям. На практике данной процедуре не уделяется должного внимания потому что, проведение исследования в данной области нуждается в дополнительных трудовых и материальных ресурсах, которые зачастую не дают объективной достоверной оценки. Возможно, важность лояльности в масштабах обеспечения кадровой безопасности излишне переоценена, но о ее позитивных «последствиях» говорилось ранее в параграфе втором этой главы и наличие высокого значения уровня лояльности вряд ли может сказаться плохо на эффективности и кадровой безопасности организации.

Увольнение сотрудника представляет собой третий этап, важность которого заключается в грамотном и доброжелательном расторжении правоотношений с сотрудником, которое не влечет возможных негативных последствий для организации в связи с его деятельностью (допуск к сведениям, составляющим коммерческую тайну, секреты производства и т.д.).

Таким образом, служба безопасности и кадровая служба играют важную роль в обеспечении кадровой составляющей экономической безопасности любого

предприятия. Обеспечение кадровой безопасности со стороны данных структурных отделений носит практический характер, заключающийся в разработке методов предупреждения угроз и минимизации кадровых рисков. Выработка методов противодействия угрозам важный процесс, не имеющий единой структуры для каждой компании и носящий строго индивидуальный характер, в соответствии со спецификой деятельности. Действия службы безопасности по обеспечению кадровой безопасности организации должны нести постоянный непрерывный характер, более того они должны быть актуальными в соответствии с меняющимися угрозами и также непрерывно возникающими кадровыми рисками, что обеспечивается принципами непрерывности и комплексности работы. Мероприятия по обеспечению кадровой безопасности осуществляются всеми законными и доступными средствами и методами, не нарушают права человека и гражданина, способствуют соблюдению и защите его трудовых прав как работника данной организации.

Выводы по разделу один

До настоящего момента нет единообразного понятия экономической безопасности предприятия. Вместе с тем распространено представление о существенной зависимости экономической безопасности предприятия от качества кадровой составляющей. Проблема обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности во многом связана с очень большим количеством носителей кадровых рисков, каждый из которых является равноправной стороной договора между работником и работодателем. Задачи кадровой безопасности в соответствии с данной особенностью можно разделить на две группы. Первая, из которых будет направлена на выработку индикаторов и разработку системы предотвращения угроз и снижения влияния кадровых рисков. Вторая способствовать укреплению уже достигнутых позиций организации в ходе ее деятельности и совершенст-

вованию кадровых процессов с целью повышения эффективности и функциональности, а также дальнейшего развития в профессиональной сфере.

Служба безопасности и кадровая служба играют важную роль в обеспечении кадровой составляющей экономической безопасности любого предприятия. Обеспечение кадровой безопасности со стороны данных структурных отделений носит практический характер, заключающийся в разработке методов предупреждения угроз и минимизации кадровых рисков. Выработка методов противодействия угрозам важный процесс, не имеющий единой структуры для каждой компании и носящий строго индивидуальный характер, в соответствии со спецификой деятельности. Действия службы безопасности по обеспечению кадровой безопасности организации должны нести постоянный непрерывный характер, более того они должны быть актуальными в соответствии с меняющимися угрозами и также непрерывно возникающими кадровыми рисками, что обеспечивается принципами непрерывности и комплексности работы. Мероприятия по обеспечению кадровой безопасности осуществляются всеми законными и доступными средствами и методами, не нарушают права человека и гражданина, способствуют соблюдению и защите его трудовых прав как работника данной организации.

Вопросы кадровой безопасности будут рассмотрены на примере Челябинского электровозоремонтного завода.

2 ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОВОЗРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Общая характеристика объекта исследования

В качестве объекта исследования в данной работе рассматривается Челябинский электровозоремонтный завод, который является одним из филиалов АО «Желдорреммаш», входящего в Группу компаний «ЛокоТех».

Компании, входящие в Группу «ЛокоТех» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Компании, входящие в Группу «ЛокоТех»

Компания	Вид деятельности
АО «Желдорреммаш»	Обеспечение срочного, капитального ремонта и модернизации локомотивов на базе 10 локомотиворемонтных заводов, производство комплектующих, выпуск новых тепловозов
ООО «ЛокоТех-Сервис»	Обеспечение технического обслуживания текущих ремонтов локомотивов на базе около 90 депо
ООО «ЛокоТех Эксперт»	Оказание услуг по ведению бухгалтерского и налогового учета и подготовки отчетности подразделений Группы компаний «ЛокоТех» по РФ
ООО «ЛокоТех-Лизинг»	Обеспечение аренды оборудования и локомотивной тяги крупнейшим операторам подвижного состава
ООО «ЛокоТех-Промсервис»	Обеспечение локомотивного сервисного обслуживания парка коммерческих структур
ООО «Торговый дом ЛокоТех»	Комплексное обеспечение товарно-материальными ценностями машиностроительных предприятий
ООО «ЛокоТех Литейные заводы»	Производство запчастей тягового подвижного состава
ООО «ЛокоТех-Сигнал»	Создание и внедрение инновационных систем управления движением рельсового транспорта
ООО «АМ-Тех»	Оптовая торговля ломом и отходами металлов
АНО ДПО «Корпоративный университет Локомотивных технологий»	Реализация программ профессионального обучения и дополнительного профессионального образования работников Группы компаний «ЛокоТех»

Свою миссию Группа компаний «ЛокоТех» сформулировала следующим образом: «Осуществляя качественное обслуживание тягового подвижного состава заказчиков на протяжении всего жизненного цикла, мы гарантируем безопасность

пассажиров, сохранность грузов и бесперебойность железнодорожного сообщения. Благодаря многолетнему опыту, уникальной географии и непрерывному развитию мы стремимся стать образцом современной сервисной компании».

Декларируемые ценности Группы компаний «ЛокоТех» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Ценности Группы компаний «ЛокоТех»

Название	Содержание
Надежность	Стремление к тому, чтобы каждая компания, входящая в группу, ассоциировалась с понятиями: «надежная техника», «надежный партнер», «надежный работодатель», «надежный работник»
Развитие	Готовность к движению вперед, к достижению целей, развитию конкурентных преимуществ. Стремление не только к успешной работе в рамках текущей деятельности, но и к расширению спектра оказываемых услуг. Умение меняться и становиться лучше. Персонал – один из важнейших ресурсов нашей компании, поэтому особое внимание уделяется развитию профессиональных и управленческих компетенций работников Группы компаний
Партнерство	Готовность к выстраиванию долгосрочных и системных взаимоотношений с заказчиками, партнерами, коллегами, работниками и стремление при любых обстоятельствах выполнять взятые на себя обязательства, выстраивать конструктивный диалог со всеми заинтересованными сторонами, так чтобы сотрудничество было взаимовыгодным и эффективным
Уважение	Признание ценности каждого работника Группы компании, уважение его труда, времени, свободы и его мнения и ожидание от работников уважения к Группе компании. Главные проявления уважения - вовлеченность в решение корпоративных задач, многолетний добросовестный труд. А уважение по отношению к партнерам и заказчикам дает возможность успешно сотрудничать, сохраняя доверие и открытость

Стратегическая цель Группы компаний «ЛокоТех» – сохранение доли своего присутствия на рынке ремонта подвижного состава.

Промежуточные цели Группы компаний «ЛокоТех»:

- расширение круга заказчиков, увеличение портфеля заказов
- расширение спектра оказываемых услуг
- развитие технологий для повышения уровня надежности и безопасности на всем жизненном цикле эксплуатации подвижного состава
- укрепление технологических связей с заводами-изготовителями

– повышение объема собственного производства запасных частей, узлов, агрегатов, комплектующих.

АО «Желдорреммаш» – сеть локомотиворемонтных заводов, на базе которых осуществляются все виды срочных и капитальных ремонтов локомотивов, производство комплектующих, выпуск новых тепловозов.

Компания образована в 2009 году на базе Дирекции по ремонту тягового подвижного состава ОАО «РЖД» в рамках реализации структурной реформы на железнодорожном транспорте.

АО «Желдорреммаш» по праву занимает место абсолютного лидера на рынке производства запасных частей и ремонта тягового подвижного состава в России и странах постсоветского пространства. В составе компании присутствуют 9 локомотиворемонтных заводов, расположенных в разных частях Российской Федерации, и Инжиниринговый центр.

Филиалы АО «Желдорреммаш» представлены на рисунке 2.1.

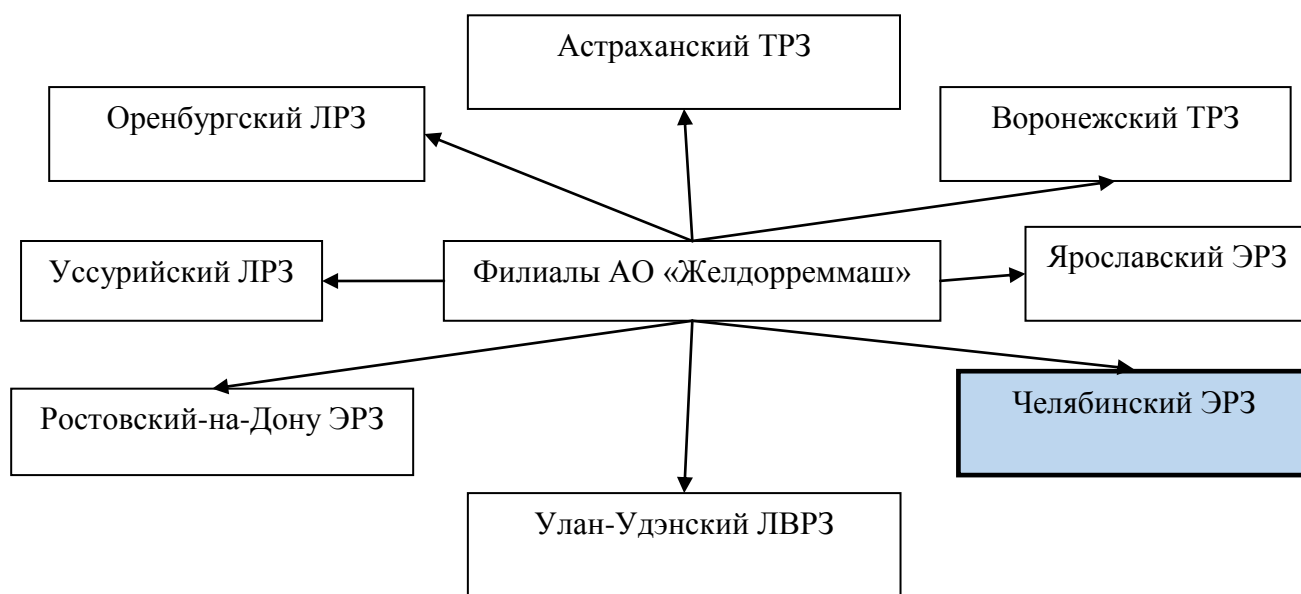


Рисунок 2.1 – Состав АО «Желдорреммаш»

Челябинский электровозоремонтный завод – филиал акционерного общества «Желдорреммаш».

Основные характеристики предприятия представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные характеристики Челябинского ЭРЗ

Показатель	Характеристика
Организационно правовая форма	филиал акционерного общества «Желдорреммаш»
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ сведений о данном лице	5087746570830 09.12.2008
Учредители	Юридические лица: Автономная некоммерческая организация «Центр организационного обеспечения структурной реформы на железнодорожном транспорте»; ОАО «РЖД»
Юридический адрес	127018, г. Москва, ул. Октябрьская, 5, стр. 8
Фактический адрес	456008, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Косарева, 1
Основной вид деятельности	Предоставление услуг по восстановлению и оснащению (завершению) железнодорожных локомотивов, трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава

Отсчет истории Челябинского электровозоремонтного завода начинается с 1943 года, когда были открыты литейно-механические мастерские Южно-Уральской железной дороги. В 1957 году в результате реконструкции построенный на базе мастерских завод приступил к ремонту магистральных грузовых электровозов постоянного тока. В современной истории Российской Федерации Челябинский электровозоремонтный завод несколько раз менял свою организационно-правовую форму. Это было Федеральное государственное унитарное предприятие Министерства путей сообщения Российской Федерации, открытое акционерное общество, с 2013 по 2016 год общество с ограниченной ответственностью. В настоящее время Челябинский электровозоремонтный завод – филиал акционерного общества «Желдорреммаш», входящего в группу компаний «ЛокоТех». Структура управления предприятием представлена в приложении А. Из рисунка видно, что структуру следует отнести к типу линейно-функциональных.

Поскольку в данной работе нас интересует кадровый аспект экономической безопасности, то следует рассмотреть, ту часть организационной структуры, которая обслуживает данное направление (рисунок 2.2).

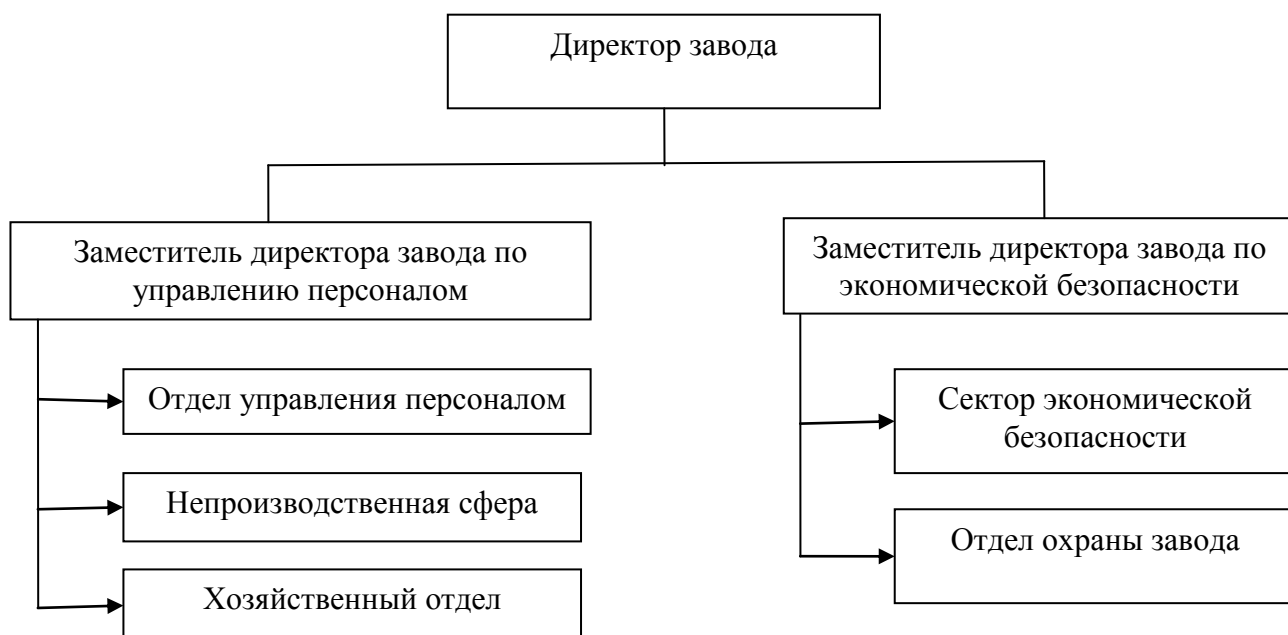


Рисунок 2.2 – Фрагмент организационной структуры ЧЭРЗ

Анализ структуры показывает, что на ЧЭРЗ имеются два отдельных подразделения, которым следует обеспечивать кадровую составляющую экономической безопасности предприятия. Одно из них возглавляется заместителем директора завода по экономической безопасности. Он управляет двумя отделами: сектором экономической безопасности и отделом охраны завода. Руководителем второго является заместитель директора завода по управлению персоналом, в подчинении которого находятся непосредственно отдел управления персоналом, но кроме него, хозяйственный отдел и непроизводственная сфера.

Отдел управления персоналом выполняет такие функции как кадровый учет, учет рабочего времени, организация досуговых мероприятий, поиск и проведение собеседований с новыми сотрудниками. Функции адаптации персонала закреплены за руководителями цехов и подразделений.

Прием на работу осуществляется на конкурсной основе. Организация поиска кандидатов и первичный отбор осуществляется отделом управления персоналом, личное собеседование проводится с участием заинтересованного руководителя подразделения. Прием высококвалифицированных сотрудников на без-

альтернативной основе проводится только по согласованию с директором завода. Таким образом уменьшается вероятность протекционизма, когда предпочтение отдавалось родственнику или знакомому, а не профессионалу.

Каждый работник обеспечен полным социальным пакетом. Имеется все необходимое для работы: исправное оборудование, спецодежда, инструменты. Поскольку ЧЭРЗ работает и в ночную смену, то предприятие обеспечивает доставку персонала вахтовым автобусом к началу рабочей смены и развозку работников по окончании рабочей смены. Качественное выполнение отделом управления персоналом своих функций способствует поддержанию экономической безопасности, но не на должном уровне.

Как видно из рисунка 2.2, экономическая безопасность и работа с кадрами на предприятии практически не пересекаются. Кроме того, специального подразделения, которое занималось бы только кадровой безопасностью, нет ни в секторе экономической безопасности, ни в отделе управления персоналом. Вместе с тем проблема кадровой безопасности для обеспечения экономической безопасности ЧЭРЗ не теряет своего значения много лет, и, напротив, усиливается в связи с потребностью существенных изменений в производственных процессах.

2.2 Общая характеристика имущественного комплекса ЧЭРЗ

За достаточно долгую историю развития Челябинского ЭРЗ по мере модификации электровозов, работающих сначала на территории СССР, а затем РФ, требовалось и внесение изменений в процесс производства ремонтов, что требовало укрепления производственной базы Челябинского электровозоремонтного завода, усиления ее технического потенциала. За весь период своей деятельности Челябинскому ЭРЗ пришлось овладеть навыками ремонта грузовых электровозов постоянного тока всех серий, выпускаемых отечественными производителями, произвести ремонт свыше 14 тысяч локомотивов.

В настоящее время завод занимается ремонтом и обслуживанием грузовых локомотивов постоянного тока серии ВЛ22, ВЛ10, ВЛ11, ВЛ15 всех индексов. В прошлое десятилетие предприятие начало ремонтировать подвижной состав для горнодобывающих разрезов, а именно электровозов ПЭ-2М, ОПЭ-1 и EL21. Сегодня Челябинский ЭРЗ начинает освоение ремонта электровозов переменного тока ВЛ80. В 2018 году в течение полугода завод смог выполнить заказ по выпуску из ремонта электровоза серии 2ЭС4К. Для выполнения данного задания были применены новые технологии, приобретено оборудование нового уровня, началось выстраивание технологических цепочек для ремонта данного вида электровозов.

Челябинский ЭРЗ сохраняет свое ведущее положение по электромашинному производству относительно других российских заводов, занимающихся капитальным ремонтом электрических машин электровозов. Челябинский ЭРЗ обладает конвейерами и механизированными поточными линиями, программным управлением процессами, что позволяет проводить диагностику и компьютерный контроль в процессе испытаний. Все это создает условия для проведения высококачественных ремонтов.

Производственная деятельность Челябинского ЭРЗ состоит в основном в выполнении заказов шестнадцати российских железных дорог России, таких как Южно-Уральская, Куйбышевская, Московская, Октябрьская, Западно-Сибирская.

До настоящего момента Челябинский ЭРЗ продолжает заниматься капитальным, срочным ремонтом и сервисным обслуживанием тягового подвижного состава, а также ремонтом электрических машин, колесных пар, узлов и агрегатов локомотивов, и частично производством запасных частей к ним.

ВЛ10 (Владимир Ленин, тип 10, до 1962 – Т8 – Тбилисский 8-осный) – советский магистральный грузопассажирский электровоз постоянного тока, выпускавшийся Тбилисским (ТЭВЗ) и Новочеркасским (НЭВЗ) электровозостроительными заводами с 1961 по 1977 годы. Общий объем производства электровозов данной серии составил 1904 единиц. Следует сказать, что в прошлом десятилетии Челябинский ЭРЗ занимался модернизацией электровозов ВЛ10 и ВЛ10У. Доработка

состояла в изменении кабины и преобразовании силовой схемы. Главное изменение заключалось в замене контроллера машиниста на электронную систему управления тягой ЭСУТ-УВ, которая была построена базе системы многих единиц телемеханической, и групповых переключателей на индивидуальные контакторы, работающие в схеме вентильного перехода с соединения на соединение тяговых двигателей. Данные новшества позволили электровозу работать в 2, 3 или 4 секции с гибким изменением соединений тяговых двигателей. Что касается вспомогательных машин, тяговых ей механической части, то по отношению к ним изменения не производились. По состоянию на 2016 год ВЛ10 оставался основным грузовым электровозом постоянного тока среди используемых в России и странах Содружества Независимых Государств. Следует заметить, что грузовой локомотив ВЛ10 успешно продолжает использоваться и для пассажирских поездов, например, на Северо-Кавказской железной дороге.

Челябинский ЭРЗ относится к крупнейшим промышленным работодателям Уральского региона. Сегодня на заводе работает более 2900 сотрудников. С момента своего основания Челябинский электровозоремонтный завод занимался проблемой создания рабочих мест для молодых специалистов, предоставления возможности обучения той или иной востребованной внутри завода профессии, помогал получить дополнительное образование. В тяжелые для всей страны с точки зрения социально-экономических условий 90-е годы прошлого столетия руководству завода удалось сохранить рабочие места на предприятии. Однако в настоящее время у Челябинского ЭРЗ накапливаются проблемы в связи с необходимостью перехода на новый технологический уровень, отвечающий современным задачам.

В настоящий момент на заводе идет реализация программы АО «Желдорремаш» по модернизации электромашинного производства за счет внедрения нового немецкого, чешского, шведского оборудования. Это и создаст условия для перевода производства ремонта электрических машин на ЧЭРЗ на более высокий технологический уровень.

Схема основных видов деятельности Челябинского ЭРЗ представлена на рисунке 2.3.

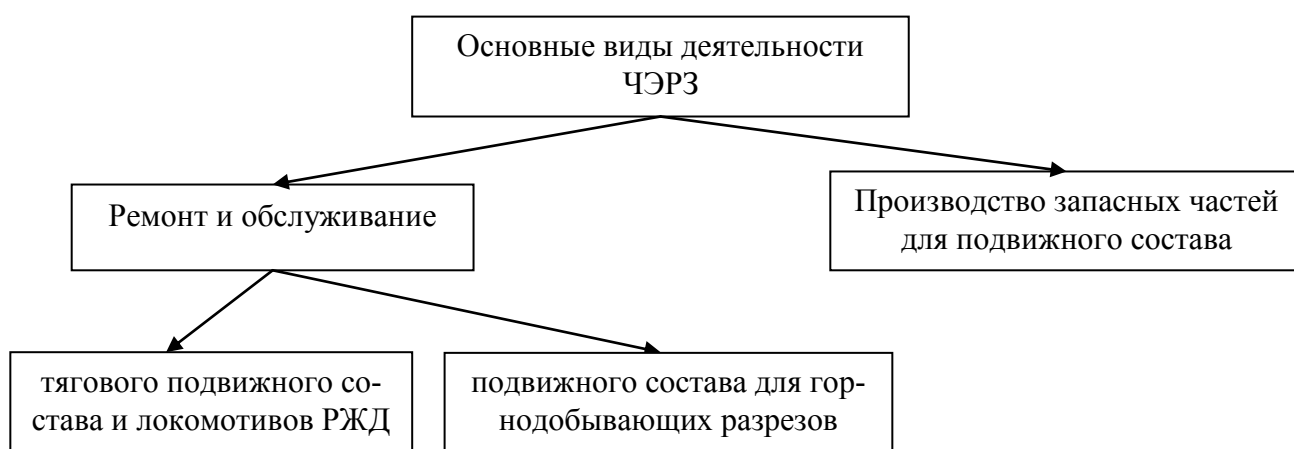


Рисунок 2.3 – Основные виды деятельности ЧЭРЗ

Основной вид деятельности – проведение различных видов ремонта и сервисное обслуживание тягового подвижного состава, ремонт электрических машин колесных пар, узлов и агрегатов локомотивов. Ремонты могут быть капитальными, срочными и текущими (рисунок 2.4).

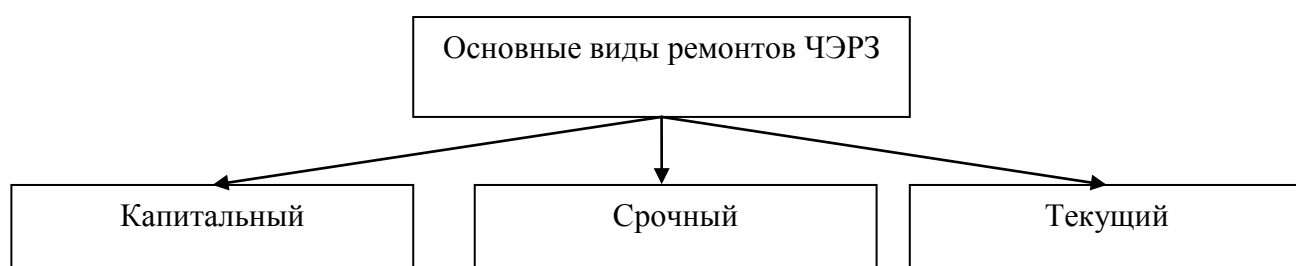


Рисунок 2.4 – Основные виды ремонтов ЧЭРЗ

Вторым по значимости видом деятельности можно считать производство запасных частей для подвижного состава. К прочим видам деятельности следует отнести:

- согласование технической и нормативно-технической документации на ремонт подвижного состава и другой продукции;

- осуществление контроля за качеством ремонта и модернизацией железнодорожного подвижного состава, изготовления машиностроительной продукции и запасных частей для нужд железнодорожного транспорта;
- эксплуатация, ремонт и содержание транспортных средств, оборудования, станков и оснастки, а также объектов электроэнергетики;
- проектные, строительные, ремонтные работы объектов промышленного и гражданского строительства;
- образовательная деятельность по подготовке, переподготовке и повышению квалификации;
- передача (транспортировка) электрической и тепловой энергии;
- организация и проведение мероприятий по обеспечении безопасности.

Структура валовой выручки на эти три вида деятельности в 2018 году представлена на рисунке 2.5.

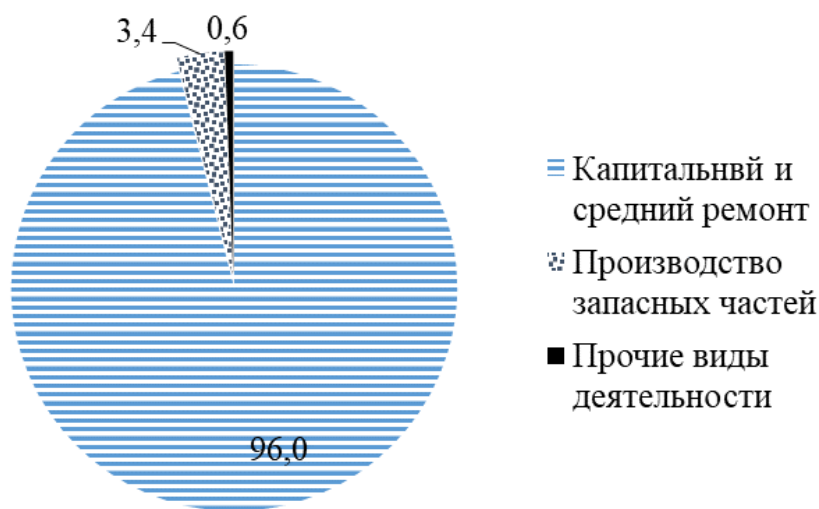


Рисунок 2.5 – Структура валовой выручки по видам деятельности ЧЭРЗ в 2018 году

По данным рисунка 2.4 становится очевидным, что основную выручку ЧЭРЗ получает от капитального и срочного ремонта электровазозов, на нее приходится в 2018 году 96% общего дохода. Незначительный вклад вносит производст-

во запасных частей – 3,4% общего дохода. Доход от прочих видов деятельности менее 1%.

В настоящее время Челябинский электровозоремонтный завод – мощное высокотехнологичное предприятие, оснащенное уникальным оборудованием, обладающее большим производственным потенциалом и имеющее выраженный электромашиностроительный уклон. Площадь, занимаемая заводом, составляет 23,2 га, застроенная территория составляет 14,2 га.

Основное производство завода в количестве 10 цехов размещено в трех корпусах (рисунок 2.6).

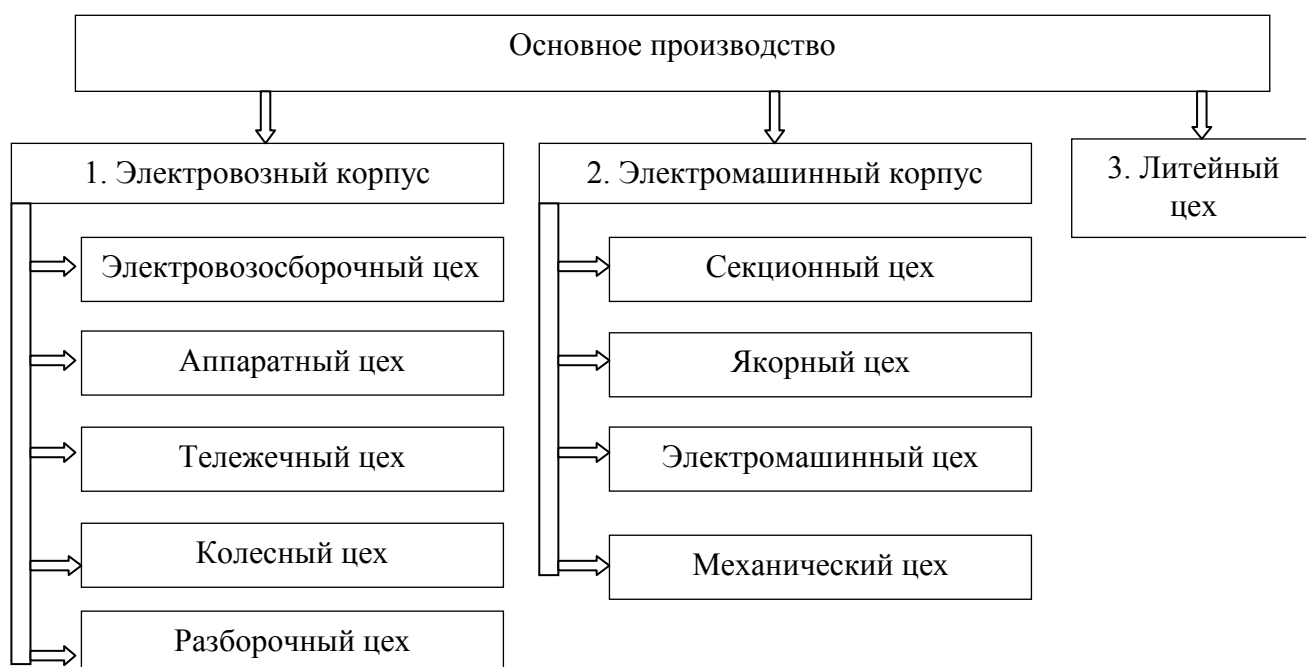


Рисунок 2.6 – Цеха основного производства

Электровозное производство состоит из трех цехов. Вспомогательное производство в количестве 6 цехов размещено в отдельно стоящих зданиях.

Электровозосборочный цех осуществляет ремонт кузовов и съемного оборудования электровозов и тяговых агрегатов, электро- и пневмоаппаратуры, трубопроводов, ремонт и смену монтажных проводов, модернизацию электровозов, покраска узлов и электровозов в целом, стендовые и обкаточные испытания. В со-

ставе цехе имеется участок гальванического покрытия. Производственная площадь составляет 10342 кв. м.; использование мощности – 91%.

Тележечный цех производит разработку, очистку электровозов агрегатов, их узлов, ремонт рам тележек и узлов тележек (рессорное подвешивание, рычажно-тормозная передача, люлечное подвешивание), ремонт автосцепного устройства, сборку колесно-моторных блоков и тележек в целом. Цех дополнительно изготавливает новые металлические кожуха зубчатых передач и листовые рессоры. Занимает площадь 6416 кв. м.; использование мощности составляет 95%.

Колесный цех осуществляет дефектировку, ремонт и новое формирование колесных пар электровозов, тяговых агрегатов (ПЭ-2М, ОПЭ-1, EL-10 и EL-20) электропоездов ЭР-2, изготавливает шестерни, венцы и зубчатые колеса. Производственная мощность 2156 кв. м. Использование мощности составляет 93%.

Электромашинное производство состоит также из трех цехов.

Электромашинный цех производит разборку, очистку, дефектировку электрических машин и их узлов, ремонт остовов, щитов, траверс, щеткодержательной, магнитной системы и т.д., сборку электрических машин, испытания, окраску и сдачу продукции ОТК. В цехе имеется роликовое отделение, где производится ремонт типов подшипников качения, электрических машин и колесных пар. Площадь производственная 4099 кв. м. Использование производственных мощностей составляет – 83,3%.

Якорный цех производит дефектировку, ремонт якорей электрических машин с капитальным или срочным объемом ремонта. Имеет коллекторный участок, где производится ремонт коллекторов и, при необходимости, изготовление новых, сушильно-пропиточное отделение, где производится сушка, пропитка якорей вакуум - нагнетательным или ультразвуковым методом. В цехе имеется участок по сборке, испытаниям изготавливаемых заводом двигателей ЭДП-50 и ЭДП-46.

Секционный цех - ремонтирует, изготавливает статорные и роторные обмотки электрических машин, переключки и выводные кабели. Имеет также суши-

тельно-пропиточное отделение для сушки, пропитки, окраски обмоток. Занимаемая площадь 2296 кв. м.

Вместе с тем следует отметить, что большая часть как объектов капитального строительства, так и основных средств имеет высокую степень износа. Многие работающие в цехах станки по действующим нормам должны быть уже давно списаны, но этого не происходит. Отсутствует график вывода их в плановые и другие виды ремонтов, поэтому ремонты объектов основных средств осуществляются только в случае их поломки.

На Челябинском ЭРЗ сертифицирована система менеджмента бизнеса (качества) на соответствие требованиям международным стандартам IRIS, ISO 9001 применительно к изготовлению, техническому обслуживанию и ремонту железнодорожного подвижного состава и его составных частей. Сертификация проведена российским «Регистром сертификации на федеральном железнодорожном транспорте» (ФБУ «РС ФЖТ») и немецким органом по сертификации «DQS».

В соответствии с требованиями технического регламента Таможенного союза ТР ТС 001/2011 «О безопасности железнодорожного подвижного состава» Челябинским ЭРЗ сертифицирована колесная пара нового формирования электровозов ВЛ10, ВЛ11, ВЛ15 всех индексов и ее составные части.

2.3 Технология основного производства

Челябинский ЭРЗ производит капитальный и срочный ремонт магистральных и промышленных электровозов серии ВЛ-10, ВЛ-10у, ВЛ-15, ОПЭ, ПМ-2М, ремонт оборудования к ним, а также производит запасные части.

В настоящее время завод производит для железных дорог РФ капитальный ремонт электровозов магистральных: ВЛ-10, ВЛ-10у, ВЛ-15; электрических машин – ТЛ-2К, ТЛ-2К1, НБ-431, ТЛ-110, ТЛ-122, ДК-405, НБ-436, НБ-110 для электровозов ВЛ-10, ВЛ-10у; ТЛ-3 и ТЛ-123 для электровозов ВЛ-15; компрессоров КТ-6Эл, К2 и К3; колесных пар ВЛ-10, ВЛ-10у, ВЛ-11, ВЛ-15, ВЛ-60.

Для промышленных предприятий России и стран СНГ завод производит капитальный ремонт: электровозов магистральных ВЛ-15; тяговых агрегатов промышленных: ПЭ-2М, ОПЭ-1, тележек тяговых агрегатов в сборе EL-10 и EL-20; колесных пар ВЛ-22М, ПЭ-2М, ОПЭ-1, EL-10, EL-20.

Завод изготавливает запасные части локомотивов (зубчатые передачи и кожуха к ним, листовые рессоры, вкладыши моторно-осевых подшипников, тормозные колодки, наконечники тормозных рукавов и т.д.).

Итоги ремонта электровозов в 2018 году представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Результаты ремонтной деятельности ЧЭРЗ в 2018 году

Марка электровоза	Вид ремонта	Количество
ВЛ10, ВЛ10У	Капитальный ремонт	36
ВЛ10 Петропавловск	Капитальный ремонт	12
ВЛ10, ВЛ10У	Срочный ремонт	128
ВЛ10, ВЛ10У	Капитальный ремонт+ Срочный ремонт	36
ВЛ10 Петропавловск	Срочный ремонт	6
ВЛ10 Петропавловск	Капитальный ремонт+ Срочный ремонт	6
ВЛ10К, УК	Срочный ремонт	111
ВЛ11	Срочный ремонт	71
ВЛ11	Капитальный ремонт	14
ВЛ11К	Срочный ремонт	2
2ЭС4К	Срочный ремонт	28
ВЛ80С	Капитальный ремонт	73
ВЛ80С	Срочный ремонт	35
ИТОГО		558
В т.ч. капитальный ремонт		177
% капитального ремонта		31,7
В т.ч. срочный ремонт		381

Таким образом, на капитальный ремонт приходится около трети всех работ. Подавляющая часть ремонтов (около 90%) приходится на ремонт тягового подвижного состава и локомотивов РЖД, и не более 10% на ремонт подвижного состава для горнодобывающих разрезов.

Общая схема технологии капитального ремонта электровозов показана на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Общая схема технологии капитального ремонта электровозов

Таким образом, на ЧЭРЗ разработаны и успешно применяются технологии капитального ремонта электровозов, используемых в настоящее время на российских железных дорогах и на горнодобывающих разрезах. Однако, технологии ремонтов новейших марок электровозов находятся еще в стадии разработки.

2.4 Общая характеристика рынка ремонта электровозов

Основным потребителем услуг по ремонту тягового и подвижного состава, осуществляемых ЧЭРЗ, как было показано выше, следует считать АО «Российские железные дороги». Данный монополист может функционировать без поддержания в рабочем состоянии своего тягового и подвижного состава. Общая характеристика указанного процесса и места в нем Челябинского ЭРЗ представлена на рисунке 2.8. Темным тоном на схеме выделено положение ЧЭРЗ, которое он занимает в процессе поддержания подвижного состава АО «РЖД» в рабочем состоянии.

Для поддержания подвижного состава РЖД в рабочем состоянии недостаточно производить закуп новых локомотивов, в том числе тепловозов и электровозов.



Рисунок 2.8 – Место ЧЭРЗ в процессе поддержания подвижного состава РЖД в рабочем состоянии

Значительную роль в выполнении данной функции играют ремонтные работы подвижного состава, в частности в 2019-2022 гг. планируется отремонтировать 14,8 тыс. секций локомотивов, принадлежащих АО «Российские железные дороги». Из 243,9 млрд рублей, которые АО «РЖД» заплатит за ремонт тягового подвижного состава, 46,5 млрд рублей будет направлено на замену узлов и агрегатов с истекшим сроком службы.

На модернизацию мощностей заводов «Желдорреммаш» планируется направить свыше 10 млрд рублей, из них в 2017 году уже выделено порядка 1,2 млрд рублей. Выделение средств способствует повышению качества ремонта и надежности тягового подвижного состава [7].

По данным «Анализа рынка электровозов и тепловозов в России», подготовленного BusinesStat в 2019, по итогам 2018 г их продажи на российском рынке составили 704 единицы, что ниже докризисных значений продаж техники (рисунок 2.9).

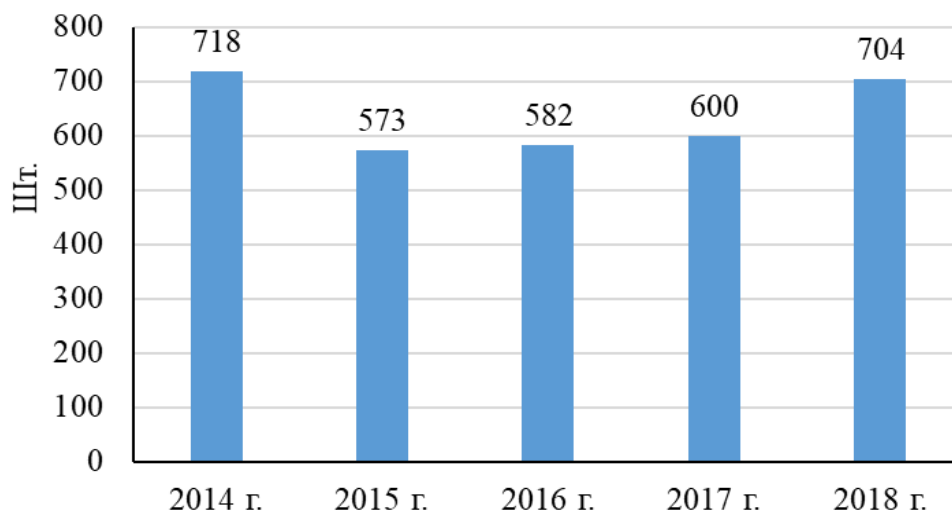


Рисунок 2.9 – Продажи электровозов и тепловозов в Российской Федерации в 2014-2018 гг.

В 2015 г наблюдалось значительное падение продаж электровозов и тепловозов. Падение было обусловлено снижением спроса на технику со стороны основного покупателя – ОАО «РЖД». Вследствие экономического кризиса компании пришлось снизить объемы закупаемой дорогостоящей техники. В последующие годы наблюдалось восстановление продаж электровозов и тепловозов темпами 1,6-17,3% в год [6].

В структуре натуральных продаж преобладают электровозы – в среднем 54,9% продаж по категории за пятилетний период (рисунок 2.10).

При этом следует отметить, что продажи тепловозов более стабильны и в 2014-2018 гг. варьировались в диапазоне 268-294 шт. За тот же самый период продажи электровозов были более подвержены влиянию макроэкономических изменений – показатель варьировался в диапазоне 288-436 шт. за период.

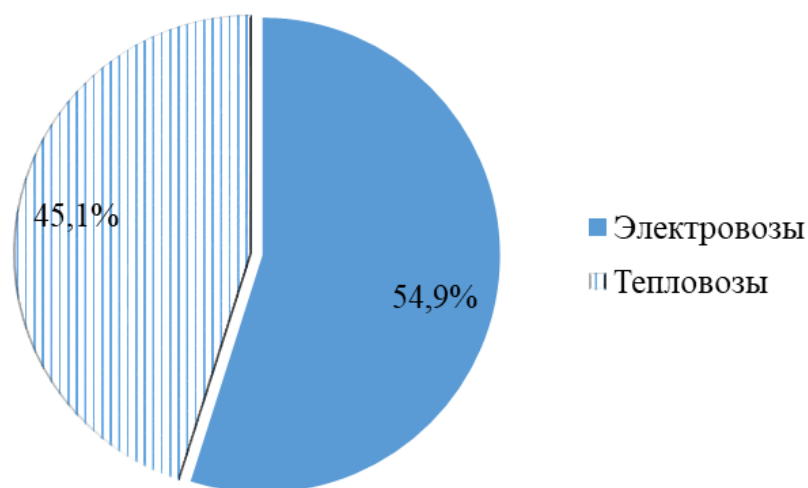


Рисунок 2.10 – Структура натуральных продаж электропоездов и тепловозов в РФ

По прогнозам BusinesStat, в 2019-2023 гг. ожидается дальнейший рост продаж электропоездов и тепловозов на российском рынке. При этом темпы прироста будут постепенно снижаться до 3,7% в 2023 г, что в первую очередь будет обуславливаться продолжающейся стагнацией российской экономики. Электропоезда и тепловозы будет приобретаться в основном для замены аварийной и выходящей из строя техники. Качественное обновление парка железнодорожной техники будет отложено на неопределенный срок. Так, на ближайшие годы в планах ОАО «РЖД» значится модернизация уже функционирующих тепловозов и электропоездов, что позволит снизить необходимость кардинального обновления парка техники. Вследствие перечисленных факторов в ближайшие годы не следует ожидать значительного роста натурального объема продаж электропоездов и тепловозов. В 2023 г объем продаж оценивается в 839 шт., что на 19,2% выше показателя 2018 г.

По оценке Аналитического Центра Института исследований проблем железнодорожного транспорта, несмотря на прилагаемые усилия со стороны ОАО «РЖД» по обновлению парка локомотивов, в целом ситуация в локомотивном хозяйстве остается неудовлетворительной. На начало 2018 года инвентарный парк локомотивов сети включает 19,9 тыс. (минус 2,5% к началу 2017 года), в том числе электропоезда – 10,1 тыс. (минус 3,1%), тепловозы – 9,8 тыс. (минус 1,8%). В 2017 году закуплено 459 новых локомотивов, в том числе электропоездов 220, теп-

ловозов 239 штук. При этом средний возраст тепловозного парка, состоящего из поездных и маневровых локомотивов, по сети составляет 25,5 лет при нормативном сроке полезного использования в 18 лет. Во всех (!!!) 16-ти Дирекциях тяги средний возраст парка превышает нормативный. Самый «молодой» парк – в Свердловской (18,8 лет), Западно-Сибирской (19,3), Калининградской (19,8) Дирекциях, самый «старый» — Горьковской (31,9 лет), Южно-Уральской (30,1) и Московской (29,4) Дирекциях тяги. Чуть лучше ситуация с электровозами – средний возраст парка по сети составляет 25 лет при нормативном сроке в 28 лет. При этом в 5-ти Дирекциях средний возраст превышает нормативный – Куйбышевской (38,4 лет), Красноярской (33,7), Северной (33,0), Южно-Уральской (31,3), Московской (31,1). Самый «молодой» парк электровозов – в Забайкальской (6,9 лет), Дальневосточной (7,3), Восточно-Сибирской (17,4), то есть на Восточном полигоне эксплуатации [33].

Следует подчеркнуть, что по признанию участников рынка, количество локомотивов постоянно уменьшается, и даже в самой дирекции управления движением отмечают нехватку тяги. Вместе с тем АО «РЖД» затягивает переход на новые современные локомотивы. Монополист продолжает заказывать электровозы серий 2ЭС4К и 2ЭС6 с морально устаревшим коллекторным приводом. В 2019 году на долю современных локомотивов с асинхронным приводом приходится всего 3,41% от всех закупок.

Например, в планах поставки всего лишь 10 электровозов серии 2ЭС7 разработки ООО «Уральские локомотивы», совместного предприятия немецкого концерна Siemens и ЗАО «Группа Синара». Летом 2018 года прошли совместные испытания этого электровоза с локомотивом 2ЭС5, разработанным совместно ЗАО «Трансмашхолдинг» и французской компанией Alstom. В ходе испытаний электровоз 2ЭС5 взял более высокую планку. Однако ни одного электровоза 2ЭС5 монополия на 2019 год так и не заказала.

Таким образом, поскольку АО «РЖД» продолжает закупать устаревшие модели локомотивов, ЧЭРЗ остается востребованным предприятием, так как у него нет

конкурентов в плане выполнения ремонтов электровозов уже используемых марок. Вместе с тем в перспективе можно все-таки надеяться, что на железной дороге будет появляться больше новой современной техники совместного производства, поэтому предприятию следует быть готовым к возможным изменениям.

Выводы по разделу два

Челябинский электровозоремонтный завод – филиал АО «Желдорремаш», входящего в Группу компаний «ЛокоТех». Основным видом деятельности Челябинского ЭРЗ является предоставление услуг по восстановлению и оснащению железнодорожных локомотивов, трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава.

На Челябинском ЭРЗ имеются два отдельных подразделения, которым следует обеспечивать кадровую составляющую экономической безопасности предприятия. В первое подразделение входят сектор экономической безопасности и отдел охраны завода, во второе – отдел управления персоналом, хозяйственный отдел и непроизводственная сфера. Отдел управления персоналом выполняет такие функции как кадровый учет, учет рабочего времени, организация досуговых мероприятий, поиск и проведение собеседований с новыми сотрудниками. Функции адаптации персонала закреплены за руководителями цехов и подразделений.

Челябинский ЭРЗ сохраняет свое ведущее положение по электромашинному производству относительно других российских заводов, занимающихся капитальным ремонтом электрических машин электровозов. Челябинский ЭРЗ обладает конвейерами и механизированными поточными линиями, программным управлением процессами, что позволяет проводить диагностику и компьютерный контроль в процессе испытаний. Все это создает условия для проведения высококачественных ремонтов.

На капитальный ремонт приходится около трети всех работ на Челябинском ЭРЗ. Подавляющая часть ремонтов (около 90%) приходится на ремонт тягового

подвижного состава и локомотивов РЖД, и не более 10% на ремонт подвижного состава для горнодобывающих разрезов.

На Челябинском ЭРЗ разработаны и успешно применяются технологии капитального ремонта электровозов, используемых в настоящее время на российских железных дорогах и на горнодобывающих разрезах. Однако, технологии ремонтов новейших марок электровозов находятся еще в стадии разработки.

Поскольку АО «РЖД» продолжает закупать устаревшие модели локомотивов, ЧЭРЗ остается востребованным предприятием, так как у него нет конкурентов в плане выполнения ремонтов электровозов уже используемых марок. Вместе с тем в перспективе можно все-таки надеяться, что на железной дороге будет появляться больше новой современной техники совместного производства, поэтому предприятию следует быть готовым к возможным изменениям.

3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛЯБИНСКОГО ЭРЗ

3.1 Анализ общих показателей деятельности Челябинского ЭРЗ

Анализ экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности – это один из основных разделов анализа работы предприятий.

Динамика основных экономических показателей работы Челябинского ЭРЗ в 2015-2017 гг. отображена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Динамика основных экономических показателей работы Челябинского ЭРЗ в 2015-2017 гг.

Показатели	Год					
	2015		2016		2017	
	всего		всего	% к 2015	всего	% к 2015
Объем реализованной продукции (товаров, услуг, работ), тыс. руб.	3 830 090		4 402 177	114,9	5 555 329	145,0
Объем оказанных услуг по ремонту электровозов в шт.	506		542	107,1	558	110,3
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	3 731 204		3 854 935	103,3	5 060 181	135,6
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1602,5		1802,0	112,4	1913,7	108,8
Прибыль от основной деятельности, тыс. руб.	98 886		547 242	553,4	495 148	500,7
Рентабельность (по реализованной продукции), %	2,6		12,4	481,5	8,9	342,8
Численность работников, чел.	2390		2443	102,2	2903	121,5
В том числе рабочих	2079		2101	101,1	2505	120,5
Фонд заработной платы, тыс. руб.	841 758		957 167	113,7	1 214 383	144,3
Средняя заработная плата, руб.	29350		32650	111,2	34860	118,8

Динамика объема реализации услуг по восстановлению и оснащению железнодорожных локомотивов Челябинского ЭРЗ в стоимостном и натуральном выражении в 2015-2017 гг. для наглядности представлена на рисунке 3.1.

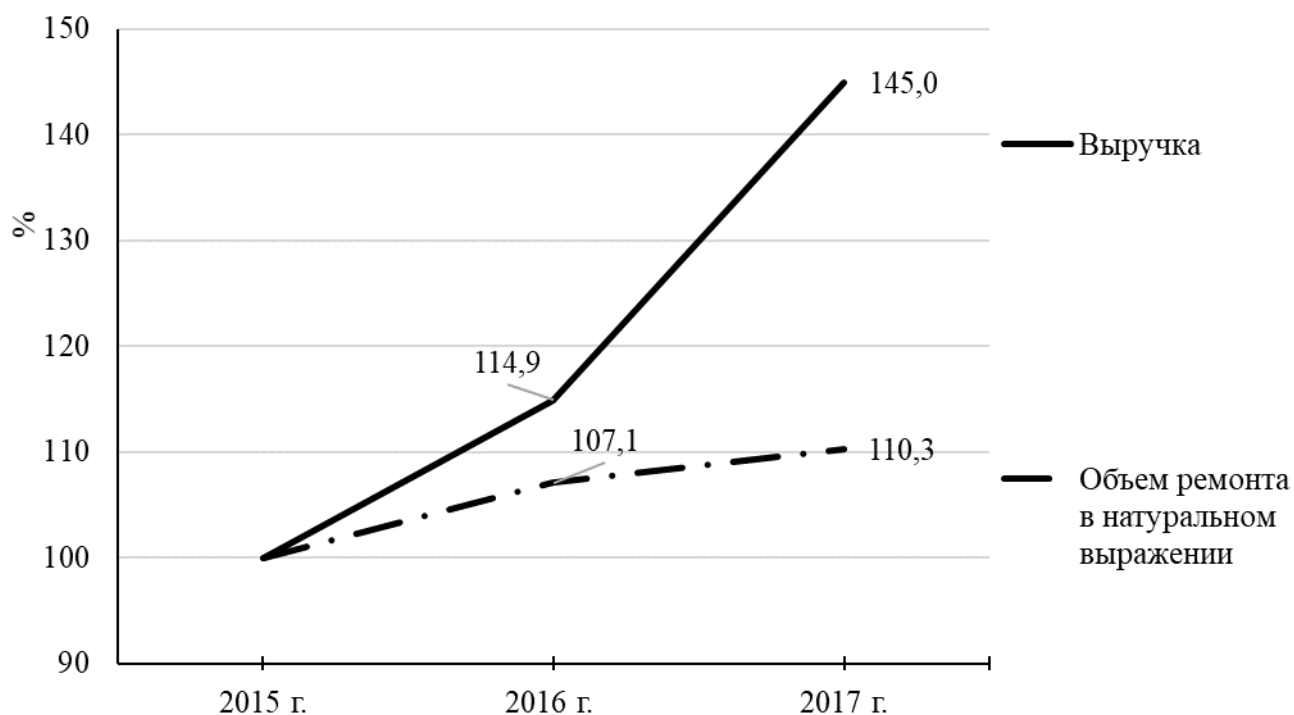


Рисунок 3.1 – Динамика объема реализации Челябинского ЭРЗ в стоимостном и натуральном выражении

По представленным данным можно сделать вывод о повышательной динамике объема оказанных услуг по ремонту электровозов в натуральном выражении. В 2016 году прирост составил 7,1% по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году – 10,3%. Выручка от продажи услуг в 2015 г. составляла 3 830 млн. руб., к 2016 г. увеличилась на 14,9% и составила 4 402 млн. руб. В 2017 году объем реализации вырос на 45,0% по сравнению с 2015 годом и составил 5 555 млн. руб. Рост выручки – это безусловно положительная тенденция, которая обусловлена многими факторами, в том числе ростом объема оказанных услуг по ремонту электровозов.

Объем оказанных услуг по ремонту электровозов в штуках рос более медленными темпами, чем в стоимостном выражении. Это означает, что выручка росла не только за счет роста количества ремонтов, но и за счет увеличения их стоимости.

Динамика выручки, себестоимости ремонта электровозов, прибыли и фонда заработной платы представлена на рисунке 3.2.

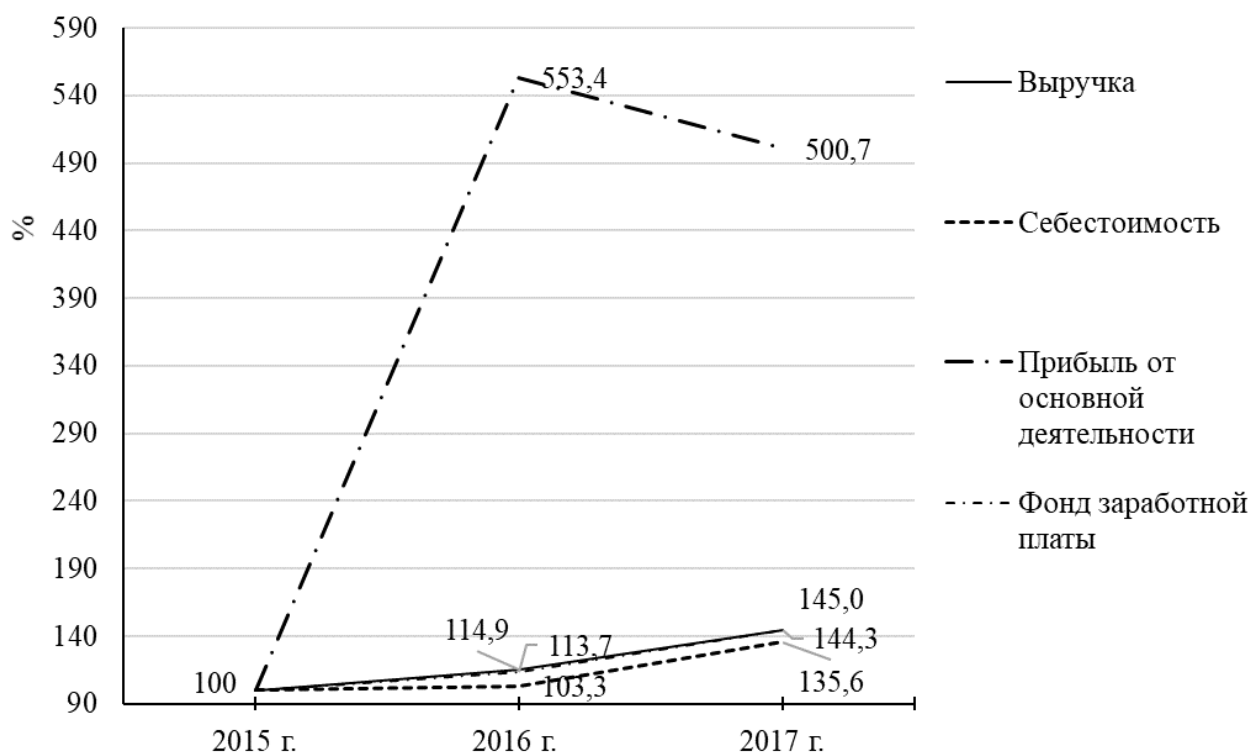


Рисунок 3.2 – Динамика выручки, себестоимости ремонта электровозов, прибыли и фонда заработной платы ЧЭРЗ

Себестоимость ремонтов также увеличивается от 3 731 млн. руб. в 2015 г. до 3 851 млн. руб. в 2016 г., т.е. увеличилась на 3,3%; и до 5 060 млн. руб. в 2017 году, прирост по сравнению с 2015 годом составил 35,6%. Рост себестоимости является отрицательным моментом, но на ЧЭРЗ выручка от продаж покрывает текущие затраты и генерирует валовую прибыль. Следует отметить, что выручка растет быстрее, чем себестоимость, что обеспечивает генерацию прибыли. Прибыль от основной деятельности в 2015 г. составила 99 млн. руб., увеличивается к 2016 г. более чем в 5 раз и составляет 547 млн. руб.; в 2017 г. прибыль от основной деятельности выросла на 400,7% от уровня 2015 года. В целом можно констатировать выполнение золотого правила экономики, т.е. прибыль растет быстрее, чем выручка от реализации услуг. Темп роста фонда заработной платы немного ниже темпа роста выручки. Следовательно, рост затрат на оплату труда оправдан, так как он обеспечивает рост выручки.

Рентабельность (по реализованной продукции) в 2016 году увеличилась почти в 5 раз к 2015 году и в 2017 году составила 379,0% от уровня 2015 года. В целом можно сделать вывод, что за рассматриваемый период предприятие работало без убытков, сохраняло рентабельность. Однако в 2015 году находилось на грани безубыточности, что говорит об отсутствии стабильности в его деятельности.

Динамика фонда заработной платы и численности работников представлена на рисунке 3.3.

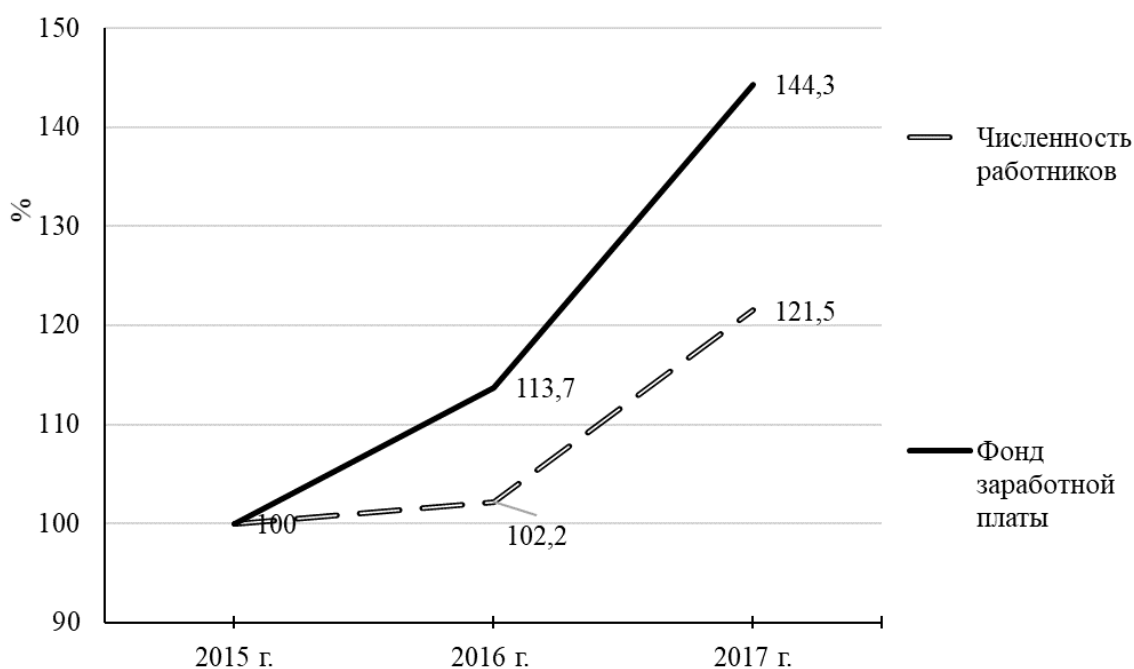


Рисунок 3.3 – Динамика численности работников и фонда заработной платы ЧЭРЗ

Динамика численности работников ЧЭРЗ в 2015-2017 гг. характеризовалась повышательной тенденцией. В 2016 году по сравнению с 2015 годом показатель вырос на 2,2%, а в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 21,5%.

Динамика численности рабочих ЧЭРЗ в 2015-2017 гг. также характеризовалась повышательной тенденцией. В 2016 году по сравнению с 2015 годом показатель вырос на 1,1%, а в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 21,5%. Фонд заработной платы рос на протяжении всего рассматриваемого периода. В 2016 году по сравнению с 2015 годом показатель вырос на 13,7%, а в 2017 году по сравнению с

2015 годом на 44,3%. Поскольку численность работников росла быстрее, чем фонд заработной платы, то средняя заработная плата работников ЧЭРЗ росла в 2015-2017 гг. медленнее, чем затраты на заработную плату. В 2016 году по сравнению с 2015 годом показатель вырос на 11,2%, а в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 18,8%. В 2016 году по сравнению с 2015 годом производительность труда увеличилась с 1603 до 1802 тыс. руб./чел. на 12,4 %. В 2017 году по сравнению с 2015 годом производительность труда выросла до 1914 тыс. руб./чел. на 8,8 %. Рост производительности труда следует рассматривать как благоприятный фактор. Объем выпускаемой продукции в 2017 году по сравнению с 2016 годом за счет роста производительности труда увеличился на 324 253 тыс. руб. $((1914 - 1803) \times 2903)$; за счет роста численности работников на 828 899 тыс. руб. $((2903 - 2443) \times 1802)$. Общий прирост составил 1 153 152 тыс. руб. $(5 555 329 - 4 402 177)$.

Таким образом, прирост объема выпускаемой продукции более чем на 28% обеспечен ростом производительности труда (на $28,1\% = 828\,899 / 1\,153\,152 \cdot 100$).

Распределение финансовых потоков по видам деятельности отображено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Динамика основных финансовых потоков в разрезе производств Челябинского ЭРЗ в 2015-2017 гг., в тыс. руб.

Наименование производства	Год				
	2015	2016		2017	
	всего	всего	% к 2015	всего	% к 2015
Сборочное	1 886 366	2 149 568	114,0	3 039 798	161,1
Электромашинное	1 249 849	1 436 854	115,0	1 937 558	155,0
Колесное	336 050	438 269	130,4	268 857	80,0
Производство запасных частей	–	71 562	–	57 364	–
ИТОГО для АО «РЖД»	3 472 264	4 096 253	118,0	5 303 577	152,7
ПВД	357 826	305 924	85,5	251 752	70,4
Всего	3 830 090	4 402 177	114,9	5 555 329	145,0

По данным таблицы 3.2 можно сделать вывод, что основной доход Челябинскому ЭРЗ в 2015-2017 гг. приносило сборочное производство. Причем данный финансовый поток характеризуется стабильной повышательной тенденцией. Значимым следует считать и поток от электромашинного производства, который также увеличивается. Остальные финансовые потоки менее значимые и не отличаются стабильностью.

К основным фондам ЧЭРЗ относят: здания (помещения цехов, административное помещение); машины и оборудование; транспортные средства (легковые и грузовые автомобили); сооружения и передаточные устройства. Далее анализируется состояние основных фондов ЧЭРЗ в 2015-2017 гг. Величина основных фондов в таблице 3.3 представлена по первоначальной стоимости.

Таблица 3.3 – Наличие и движение основных фондов Челябинского ЭРЗ

Показатели	Год				
	2015	2016		2017	
	всего	всего	% к 2015	всего	% к 2015
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	1 515 954	1 446 154	95,4	1 350 118	89,1
В том числе:					
зданий, машин и оборудования, транспортных средств	1 051 296	1 016 261	96,7	965 387	91,8
сооружений и передаточных устройств	39 368	37 861	96,2	25 500	64,8
прочих основных средств	425 290	392 032	92,2	359 231	84,5
Амортизация основных фондов, тыс. руб.					
Всего	349 701	351 564	100,5	346 186	99,0
В том числе:					
зданий, машин и оборудования, транспортных средств	322 472	322 802	100,1	323 098	100,2
сооружений и передаточных устройств	17 597	18 170	103,3	10 779	61,3
прочих основных средств	9 632	10 592	110,0	12 309	127,8
Коэффициент износа ОФ, %	23,1	24,3	105,2	25,6	110,8
зданий, машин и оборудования, транспортных средств	30,7	31,8	103,6	33,5	109,1
сооружений и передаточных устройств	44,7	48,0	107,4	42,3	94,6

По данным таблицы 3.3 можно сделать вывод о незначительном росте изношенности основных фондов Челябинского ЭРЗ в рассматриваемом периоде. Причем, если изношенность зданий, машин и оборудования, транспортных средств растет, то изношенность сооружений и передаточных устройств имеет неустойчивую динамику. Динамика фонда заработной платы, численности и средней заработной платы работников Челябинского электровозоремонтного завода в 2015-2017 гг. представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Динамика фонда заработной платы, численности и средней заработной платы работников

Показатели	Год				
	2015	2016		2017	
	всего	всего	% к 2015	всего	% к 2015
Среднемесячный фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	70147	79764	113,7	101199	144,3
Среднесписочная численность работников, человек	2390	2443	102,2	2903	121,5
Среднемесячная заработная плата, руб.	29350	32650	112,2	34860	118,8

Среднемесячный ФОТ в 2016 году составил 79 764 тыс. руб. или 113,7% к уровню 2015 года, в 2017 году – 75225 тыс. руб. или 144,3% к 2015 году.

Среднесписочная численность работников в 2016 году составила 2443 человек или 102,2% к численности 2015 года, а среднесписочная численность 2017 года – 2903 человека или 121,5% численности 2015 года. Средняя заработная плата при этом выросла в 2016 году на 12,2% по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году на 18,8% по сравнению с 2015 годом. Следует произвести оценку влияния трудовых факторов (численности и средней заработной платы) на изменение фонда заработной платы по формулам (3.1)-(3.3):

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{ППП}} = \Delta \text{ФЗП}_{\text{ч.ППП}} + \Delta \text{ФЗП}_{\text{зп.ППП}}, \quad (3.1)$$

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{ч.ППП}} = (\text{ч}_{2017}^{\text{ППП}} - \text{ч}_{2015}^{\text{ППП}}) \cdot \text{ЗП}_{2015}, \quad (3.2)$$

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{зп.ППП}} = (\text{ЗП}_{2017}^{\text{ППП}} - \text{ЗП}_{2015}^{\text{ППП}}) \cdot \text{Ч}_{2017}, \quad (3.3)$$

где $\Delta \text{ФЗП}_{\text{ППП}}$ – отклонение фонда заработной платы 2017 года от фонда заработной платы 2015 года;

$\Delta \text{ФЗП}_{\text{ч.ППП}}$ – отклонение расходуемого фонда заработной платы, независимое от изменения средней заработной платы;

$\Delta \text{ФЗП}_{\text{зп.ППП}}$ – отклонение, расходуемого фонда заработной платы, зависимое от изменения средней заработной платы.

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{ППП}} = 101\,199 - 70\,147 = 31\,052 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{ч.ППП}} = (2903 - 2390) \times 29,350 = 15\,057 \text{ тыс. руб.},$$

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{зп.ППП}} = (34,860 - 29,350) \times 2903 = 15\,995 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение фонда заработной платы в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 31 052 тыс. руб. произошло как за счет роста численности ППП (на 15 057 тыс. руб.), так и за счет роста средней заработной платы (на 15 995 тыс. руб.).

В таблице 3.5 проводится сравнение динамики средней стоимости одного ремонта и средней трудоемкости одного ремонта.

Таблица 3.5 – Динамика показателей стоимости и трудоемкости ремонтов в ЧЭРЗ в 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	% к 2015 г	2017 г.	% к 2015 г
Объем реализованной продукции (товаров, услуг, работ), тыс. руб.	3 830 090	4 402 177	114,9	5 555 329	145
Объем оказанных услуг по ремонту электровозов в шт.	506	542	107,1	558	110,3
Стоимость одного ремонта, тыс. руб.	7 374	7 112	96	9 068	123,0
Трудоемкость одного ремонта, чел. час.	8288	8340	100,6	8350	100,7
Часовая тарифная ставка, руб./час	183,44	204,06	111,2	217,88	118,8
Оплата труда, приходящаяся на один ремонт, тыс. руб.	1520	1702	111,9	1819	119,7
Доля трудовых затрат в стоимости ремонта, %	20,6	23,9	116,1	20,1	97,3

Трудоемкость одного ремонта – это показатель, характеризующий затраты живого труда, выраженные в рабочем времени, затраченном на осуществление одного ремонта.

По данным таблицы 3.5 можно сделать вывод, что стоимость одного ремонта растет быстрее, чем его трудоемкость в 2017 году по сравнению с 2015 годом. Это означает, что положительная динамика стоимости ремонта обусловлена главным образом ростом цен.

Следует отметить также, что несмотря на то, что сумма оплаты труда, приходящаяся на один ремонт, возросла, доля трудовых затрат в стоимости ремонта в 2017 году по сравнению с 2015 годом снизилась.

3.2 Финансовый анализ Челябинского ЭРЗ

Для выявления факторов, определяющих сложившийся уровень финансовой устойчивости организации, рассчитывают показатели финансовой устойчивости (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Анализ показателей финансовой устойчивости

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Нормативное значение
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,656	-0,378	-0,501	0,1-0,5
Коэффициент автономии	0,010	0,190	0,197	не менее 0,5
Коэффициент финансирования	0,010	0,235	0,246	более 1,0
Коэффициент инвестирования	0,024	0,461	0,424	1
Коэффициент мобильности собственного капитала	-40,313	-1,169	-1,360	не менее 0,3-0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,010	0,190	0,197	0,75

На рисунке 3.4 представлена динамика финансовой устойчивости Челябинского ЭРЗ в 2015-2017 гг.

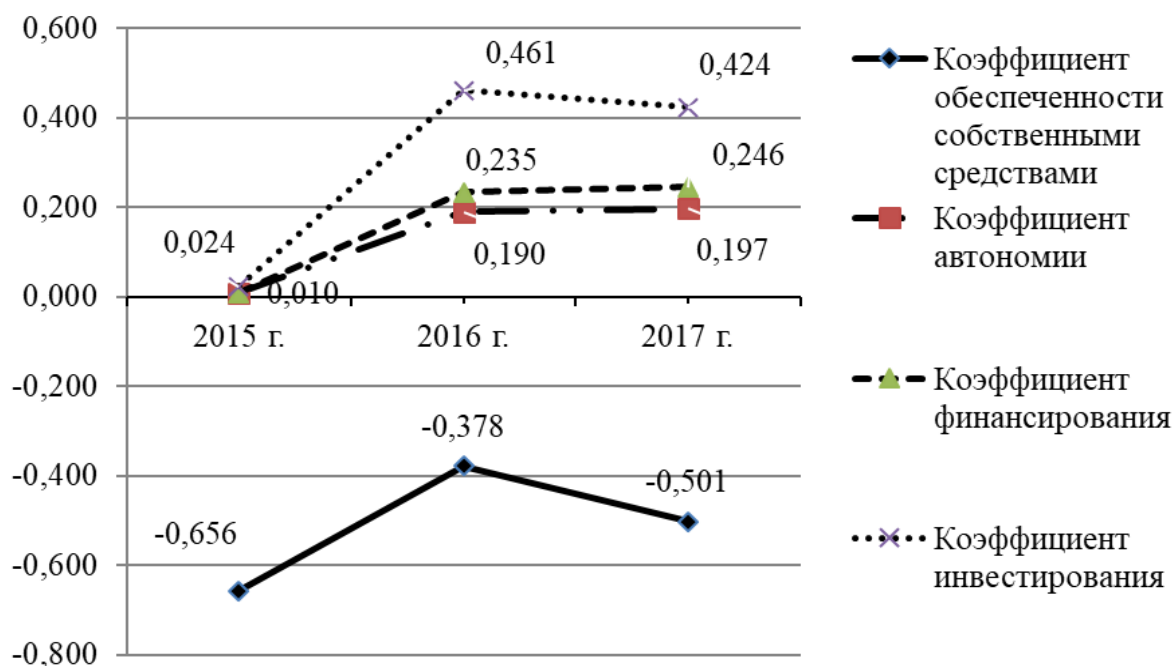


Рисунок 3.4 – Показатели финансовой устойчивости Челябинского ЭРЗ в 2015-2017 гг.

По данным рисунка 3.4 можно сделать вывод, что коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет отрицательные значения на протяжении всего рассматриваемого периода, что значительно ниже норматива. Это означает, что у Челябинского ЭРЗ собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости, не имеется.

Одной из важнейших характеристик устойчивости финансового состояния фирмы, ее независимости от заемных источников средств является коэффициент финансовой независимости (автономии), который характеризует уровень общей финансовой независимости, т.е. степень независимости предприятия от заемных источников финансирования.

Для Челябинского ЭРЗ значение коэффициента автономии в 2015 году составляло 0,010, а в 2016 году увеличилось до 0,190, а в 2017 году – до 0,197, т.е. несмотря на повышательную динамику имеет значение существенно ниже нормы. Это говорит об отсутствии финансовой независимости Челябинского ЭРЗ.

Коэффициент самофинансирования показывает, в какой степени активы организации сформированы за счет собственного капитала, и насколько предприятие независимо от внешних источников финансирования.

Для Челябинского ЭРЗ значение коэффициента в 2015 году составляло 0,010, в 2016 году составило 0,235, а в 2017 году увеличилось до 0,246, т.е. наблюдается повышательная тенденция.

Таким образом, величина коэффициента финансирования, несмотря на повышательную динамику, остается существенно меньше единицы на протяжении всего рассматриваемого периода. Это свидетельствует о неблагоприятном экономическом положении организации.

Коэффициент инвестирования позволяет оценить, в какой мере собственный капитал выполняет свое функциональное назначение.

Для Челябинского ЭРЗ коэффициент инвестирования имеет неустойчивую тенденцию. В 2015 году значение коэффициента инвестирования составляет 0,024, в 2016 году увеличивается до 0,461, в 2017 году снижается до 0,424, оставаясь ниже нормативного значения. Это означает, что в 2015 году объем собственного капитала составлял 2,4% инвестиций во внеоборотные активы, в 2016 году – 46,1%, в 2017 году – 42,4%. В тоже время нормальным считается, когда инвестиции во внеоборотные активы тождественны собственному капиталу.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственных средств направляется на финансирование текущих активов. На рисунке 3.9 представлена динамика коэффициента маневренности в 2015-2017 гг.

Для Челябинского ЭРЗ значение коэффициента маневренности в 2015-2017 гг. принимает отрицательное значение, т.е. остается ниже норматива на протяжении всего рассматриваемого периода, что показывает отсутствие финансовой устойчивости Челябинского ЭРЗ.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финан-

сирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время.

Для Челябинского ЭРЗ значение коэффициента финансовой устойчивости в 2015 году составляло 0,010, а в 2016 году увеличилось до 0,190, а в 2017 году – до 0,197, т.е. несмотря на рост остается ниже нормы 0,75.

В целом анализ рассчитанных значений показателей финансовой устойчивости и их динамики в 2015-2017 годах позволяет сделать вывод об отсутствии у Челябинского ЭРЗ финансовой устойчивости и платежеспособности. Необходимо предпринимать меры к укреплению финансовой устойчивости и необходимости ее оптимизации.

С целью уточнения сделанных выводов относительно финансовой устойчивости можно провести анализ показателей ликвидности и платежеспособности Челябинского ЭРЗ. Для проверки условий ликвидности баланса предприятия проводится соответствующая группировка активов и пассивов Челябинского ЭРЗ в рассматриваемом периоде (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Группировка активов и пассивов баланса Челябинского ЭРЗ

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.		2015 г.	2016 г.	2017 г.
А ₁ . Наиболее ликвидные активы	85	823	1538	П ₁ . Наиболее срочные обязательства	220605	201302	303639
А ₂ . Быстро реализуемые активы	1090154	577368	271489	П ₂ . Краткосрочные пассивы	2685832	1956941	1517193
А ₃ . Медленно реализуемые активы	664953	988334	939770	П ₃ . Долгосрочные пассивы	0	0	0
А ₄ . Трудно реализуемые активы	1179803	1097982	1055217	П ₄ . Постоянные пассивы	28558	506264	447182
Итого	2934995	2664507	2268014	Итого	2934995	2664507	2268014

В структуре активов баланса можно отметить, что наибольшую часть в 2015-2017 гг. составляют трудно реализуемые активы. В структуре пассивов наибольшую часть в 2015-2017 гг. составляют краткосрочные пассивы. По сгруппированным данным проводится проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	2015 г.	2016 г.	2017 г.
$A_1 \geq P_1$	–	–	–
$A_2 \geq P_2$	–	–	–
$A_3 \geq P_3$	+	+	+
$A_4 \leq P_4$	–	–	–

Из таблицы 3.8 видно, что наиболее ликвидные активы (A_1) недостаточны для покрытия наиболее срочных обязательств (P_1) в 2015-2017 гг. Это свидетельствует о неплатежеспособности предприятия на протяжении всего рассматриваемого периода, так как ликвидность баланса не соблюдается. Выявлен большой недостаток денежных средств для погашения краткосрочной задолженности.

Соблюдение вторых двух неравенств ($A_3 \geq P_3$ и $A_4 \leq P_4$) в 2015-2017 гг. свидетельствует о перспективной ликвидности.

Для расчета коэффициентов ликвидности используется бухгалтерский баланс Челябинского ЭРЗ за 2015-2017 год. Значения показателей ликвидности приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели ликвидности

Наименование показателя	Рекомендуемое значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	-	-1 151 245	-591 718	-608 035
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	0,00	0,00	0,00
Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	0,00	0,00	0,00

Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	0,38	0,27	0,15
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,60	0,73	0,67

По данным, представленным в таблице 3.9, можно отметить, что у предприятия показатель чистый оборотный капитал имеет отрицательное значение. Это означает отсутствие свободных средств, находящихся в обороте.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, как предприятие сможет погасить свои краткосрочные обязательства своими наличными деньгами. Его нормальное значение равно 0,2. В 2015-2017 гг. коэффициент абсолютной ликвидности равен 0,00, т.е. имеет значение меньше нормального. Расчетное значение коэффициента абсолютной ликвидности говорит о том, что предприятие не может погасить наиболее срочные обязательства за счет имеющихся денежных средств. Значения показателей срочной ликвидности в 2015-2017 гг. равны 0,00, что ниже нормы. Это свидетельствует о неспособности предприятия рассчитываться по своим обязательствам в полной мере. Значения показателей промежуточной ликвидности в 2015-2017 годах ниже нормы, что свидетельствует о неспособности предприятия рассчитываться по своим обязательствам в полной мере. Понижительная динамика показателя свидетельствует о сокращении и без того низкой платежеспособности Челябинского ЭРЗ в рассматриваемом периоде. Коэффициент текущей ликвидности в 2015-2017 годах принимает значения ниже нормы, это означает, что предприятие не располагает достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников.

Анализ финансовой устойчивости Челябинского ЭРЗ показал, что предприятие в 2015-2017 гг. не обладает устойчивостью финансового состояния. Предприятие не прибегает к краткосрочным и долгосрочным кредитам банков.

3.3 Анализ кадров Челябинского ЭРЗ

Промышленно-производственный персонал Челябинского ЭРЗ включает в себя следующие категории: основные и вспомогательные рабочие, служащие, специалисты и руководители. Динамика численности персонала завода по категориям за 2015-2017 гг. показана в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Динамика численности персонала по социально-профессиональным группам за 2015-2017 гг.

Показатели	Год				
	2015	2016		2017	
	всего	всего	% к 2015	всего	% к 2015
Руководители	192	192	100,0	206	107,3
Специалисты	247	249	100,8	278	112,6
Служащие	6	6	100,0	8	133,3
Рабочие, в том числе	1945	1996	102,6	2411	124,0
Основные рабочие	1318	1349	102,4	1602	121,5
Вспомогательные рабочие	627	647	103,2	809	129,0
Итого:	2390	2443	102,2	2903	121,5

Численность персонала ЧЭРЗ в 2017 году по сравнению с 2015 годом выросла на 21,5 %. Наиболее быстрыми темпами росла численность служащих – на 33,3% (добавилось 2 человека) и численность рабочих – на 24,0%. Причем численность вспомогательных рабочих росла более быстрыми темпами – на 29,0%, чем основных рабочих – на 21,5%. Данные изменения привели к сдвигам в структуре персонала ЧЭРЗ.

Структура кадров предприятия характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности. В целях анализа структуры кадров определяется и сравнивается удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия по формуле (3.4):

$$d_{Pi} = \frac{P_i}{P} \cdot 100\%, \quad (3.4)$$

где d_{Pi} – доля i -й категории работников;

P_i – среднесписочная численность работников i -й категории;

P – общая среднесписочная численность персонала.

Социально-профессиональная структура Челябинского ЭРЗ за 2015-2017 гг. представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Структура персонала по социально-профессиональным группам за 2015-2017 гг., в %

Показатели	Год				
	2015	2016		2017	
	всего	всего	п.п. к 2015	всего	п.п. к 2015
Руководители	8,0	7,9	-0,2	7,1	-0,9
Специалисты	10,3	10,2	-0,1	9,6	-0,8
Служащие	0,3	0,2	0,0	0,3	0,0
Рабочие, в том числе	81,4	81,7	0,3	83,1	1,7
Основные рабочие	55,1	55,2	0,1	55,2	0,0
Вспомогательные рабочие	26,2	26,5	0,2	27,9	1,6
Итого:	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0

Используя данные таблицы 3.14 за 2015-2017 гг., проанализируем структуру персонала. Основную долю в общей численности составляют рабочие (более 80,0%), в том числе основные производственные рабочие (более 55,0%) и вспомогательные рабочие (более 26,0%). Причем за период доля рабочих выросла на 1,7 процентных пункта. В 2017 году структура персонала существенно не изменилась. Для наглядности представим структуру персонала на рисунке 3.5.

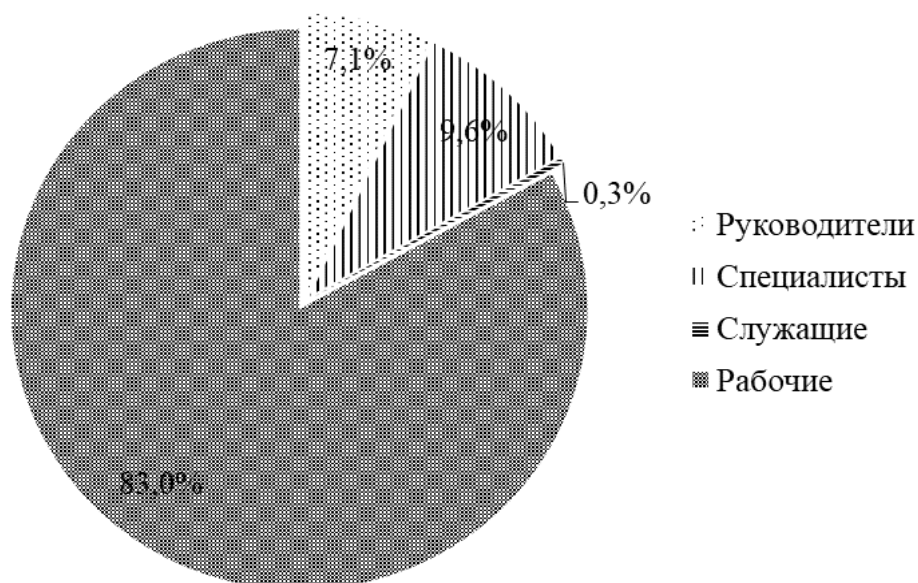


Рисунок 3.5 – Структура персонала ЧЭРЗ по социально-профессиональным группам за 2017 год

Рисунок 3.5 демонстрирует, что рабочие составляют подавляющее большинство общей численности работников ЧЭРЗ. Это вызывает необходимость при работе с кадрами уделять особое внимание именно рабочим. Второй по значимости следует рассматривать группу руководителей и специалистов в совокупности.

Численность персонала в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 513 человек. Это обусловлено увеличением численности рабочих на 466 человек, в том числе основных производственных рабочих на 284 человека, а вспомогательных на 182 человека, руководителей – на 14 человек, специалистов – на 31 человека.

Квалификационная характеристика процесса основного производства отражена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Квалификационная характеристика процесса основного производства

Наименование показателей	Ед. изм.	2016 год	2017 год	Результат, %
Разряд рабочих		3,94	3,90	99,1

Разряд работ		4,26	4,30	101,0
Процент выполнения норм выработки	%	172,5	173,3	100,5
Количество действующих норм	шт.	33 853	33 289	98,3
в т.ч. технически обоснованных	шт.	23 069	23 037	99,9
	%	68,1	69,2	101,6

На конец 2017 года количество действующих норм составило 33 115 шт., в том числе технически обоснованных – 22 929 шт. или 69,2%.

Снижение разряда рабочих за 2017 год на 0,04 объясняется высокой текучестью кадров (17,1%) и приемом на работу работников с небольшим стажем работы и низким уровнем квалификации, что привело к увеличению удельного веса рабочих с более низкой квалификацией в общей численности.

Рост разряда работ на 0,04 произошел из-за изменения структуры производства – ремонт электровозов ВЛ-10 К СР.

Увеличение процента выполнения норм выработки до 173,3% при плане 160% произошло по следующим причинам:

– выполнение дополнительных работ, связанных с восстановлением узлов и деталей по причине разукomплектованности и аварийного состояния поступающего в ремонт подвижного состава и прочих работ, не предусмотренных при планировании – сверх плана 253,768 млн нормо/час. или 6,7% от фактической трудоемкости.

– рост коэффициента невыходов рабочих-сдельщиков: план – 12%, факт – 17,4%.

Такой высокий процент выработки говорит о том, что фактическая и реальная нормы выработки не соответствуют друг другу. Кроме того, это свидетельствует о неэффективности системы оплаты труда, так как она допускает превышение норм выработки более чем на 70%. Следовательно, организация работы рабочих основного производства находится не на должном уровне.

Количество основных рабочих по штатному расписанию существенно не отличается от фактического числа рабочих (см таблица 3.13). Это говорит о том, что проблема связана с ошибками в разработке штатного расписания. В частности,

для того, чтобы не было потребности в таком значительном превышении нормы выработки можно пойти двумя путями. Первый из них рассчитать необходимое количество рабочих при существующей норме выработки для рабочих с той квалификацией, что имеется на данный момент. При этом закладывается, что норма выработки будет выполняться на 105%. Второй путь – повысить квалификацию рабочих, что приведет к росту средней выработки и к снижению в потребности рабочих.

Можно сначала провести расчет потребного количества рабочих при выполнении норм на 105% при сохранении имеющейся квалификации рабочих.

В 2016 году процент выполнения норм выработки составил 172,5%, нормальным считаем 105,0%. Следовательно, превышение составит: $172,5 - 105\% = 67,5\%$). Найдем количество рабочих приходящееся на данное превышение: $1349 / 100 \cdot 67,5 = 911$ чел. Столько рабочих придется привлечь дополнительно, чтобы норма выработки выполнялась на 105%. Общая потребность в основных рабочих в новых условиях составит $1349 + 911 = 2260$ чел.

Аналогичный расчет проводим для 2017 года – процент выполнения норм выработки составил 173,3%, нормальным также считаем 105,0%. Следовательно, превышение составит: $173,3 - 105\% = 68,3\%$). Найдем количество рабочих приходящееся на данное превышение: $1602 / 100 \cdot 68,3 = 1094$ чел. Столько рабочих придется привлечь дополнительно в 2017 году, чтобы норма выработки выполнялась на 105%. Общая потребность в основных рабочих в новых условиях составит $1602 + 1094 = 2696$ чел.

Результаты расчетов заносим в таблицу 3.13.

Таблица 3.13 – Численность основных рабочих при разной норме выработки, чел.

Год	Число основных рабочих по штатному расписанию	Фактическое число основных рабочих	Число необходимых рабочих при норме выработки 105%, чел	Число необходимых рабочих при норме выработки 105% при росте их разряда
2016	1350	1349	2260	2034

2017	1600	1602	2696	2426
------	------	------	------	------

По результатам расчетов таблицы 3.16 можно сделать вывод, что для основных рабочих на заводе установлены некорректные нормы выработки. Это свидетельствует о несовершенстве системы планирования. Получается, что если каждый рабочий перерабатывает на 70%, а завод при этом выполняет план лишь на 100 %, то можно сделать вывод, что завод себе и своим подразделениям выставляет разные планы. В тоже время, план должен быть выполнен, если все рабочие будут выполнять 100 % плана. Следовательно, данные таблицы 3.13 говорят не просто о некачественном, но о неграмотном подходе к вопросам нормирования и планирования трудовых показателей по подразделениям основного производства.

По экспертному заключению средний разряд рабочих в 2017 году составлял 3,9, а средний разряд выполняемых работ – 4,3. Фактически на заводе не изменилась номенклатура выполняемых работ, но действующие нормы в соответствии со слишком низкими нормами как работ, так и рабочих, приводят к негативным последствиям. На ЧЭРЗ работу 4-5 разряда зачастую выполняют рабочие не выше 3 разряда. Это ведет к отрицательным последствиям (рисунок 3.6).

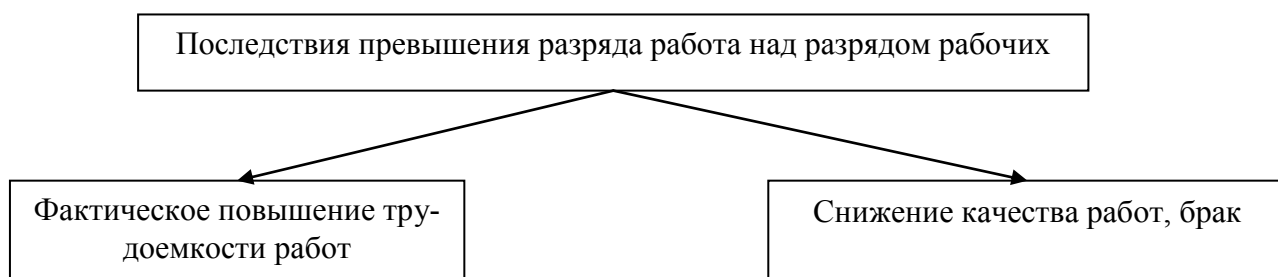


Рисунок 3.6 – Последствия превышения разряда работ над разрядом рабочих

В результате такие рабочие для качественного выполнения работы затрачивают значительно больше времени, чем это требуется рабочим с соответствующей работе квалификации. Следовательно, имеет место фактическое увеличение трудоемкости. Если же рабочие трудятся с той скоростью, как это предусмотрено

нормами, то из-за низкой квалификации они работают недостаточно качественно и допускают много брака. Это потребует дополнительных временных и материальных затрат на исправление брака.

Следует определить насколько выше нормы выработки у рабочего 4 разряда, чем у рабочего третьего разряда. Тарифная сетка для рабочих ЧЭРЗ представлена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Тарифная сетка ЧЭРЗ

Разряды оплаты труда	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,15	1,25	1,50	1,75	2,00

Для этого разделим соответствующие тарифные коэффициенты, приведенные в таблице 3.17: $1,50 / 1,25 \cdot 100 - 100 = 20,0\%$. Это означает, что норма выработки рабочего 4 разряда выше того же показателя, для рабочего 3 разряда на 20%. Проведем расчет для 5 разряда: $1,75 / 1,25 \cdot 100 - 100 = 40,0\%$. Это означает, что норма выработки рабочего 5 разряда выше того же показателя, для рабочего 3 разряда на 40,0%.

Отсюда следует, что при повышении квалификации рабочих отпадет необходимость устанавливать сверхвысокие нормы выработки. Поскольку вследствие повышения уровня квалификации можно ожидать повышение производительности, не менее чем на 10%, и соответственно снижения необходимой численности как минимум на 10%. Следовательно, необходимая численность рабочих более высокой квалификации составит в 2016 году: $2260 \cdot (100 - 10) / 100 = 2034$ чел.; в 2017 году: $2696 \cdot (100 - 10) / 100 = 2436$ чел. Результаты расчетов заносим в таблицу 3.13. Таким образом, за счет повышения квалификации работников имеется возможность планировать меньшую численность рабочих, обеспечивающих тот же объем производства без завышения процента норм выработки.

Другая сторона последствий завышенных норм выработки рабочих состоит в том, что это создает предпосылки к занижению норм оплаты труда рабочим даже при имеющихся финансовых ресурсах.

Рассмотрим рабочего 3 разряда. Основную часть его заработной платы примем за 100%. По трудовому договору премия за выполнение заводом плана составляет 55% от основной заработной платы. Предположим рабочий прошел курсы повышения квалификации и повысил свой разряд до 4-го, тогда и основная часть его заработной платы повысится на 20,0%. Следовательно, чтобы его заработная плата не изменилась, можно снизить процент премии, как минимум на 20%. В результате сумма заработной платы рабочего будет в большей степени зависеть от его личного вклада, а значит увеличится мотивационный потенциал оплаты труда.

Далее следует проанализировать динамику показателей движения рабочих кадров по данным таблицы 3.15.

Таблица 3.15 – Динамика показателей движения рабочих кадров ЧЭРЗ

Показатели	Год				
	2015	2016		2017	
	всего	всего	% к 2015	всего	% к 2015
Среднесписочная численность рабочих, чел.	1945	1996	102,6	2411	124,0
Принято рабочих - всего	221	601	271,9	347	157,0
Выбыло рабочих - всего	170	186	109,4	362	212,9
в том числе:					
в связи с сокращением численности	5	6	120,0	10	200,0
по собственному желанию	153	164	107,2	338	220,9
уволено за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	12	16	133,3	14	116,7
Коэффициент текучести кадров	8,5	9,0	106,3	14,6	172,1

Для наглядности динамику текучести кадров ЧЭРЗ в 2015-2017 гг. можно отобразить на рисунке 3.7.

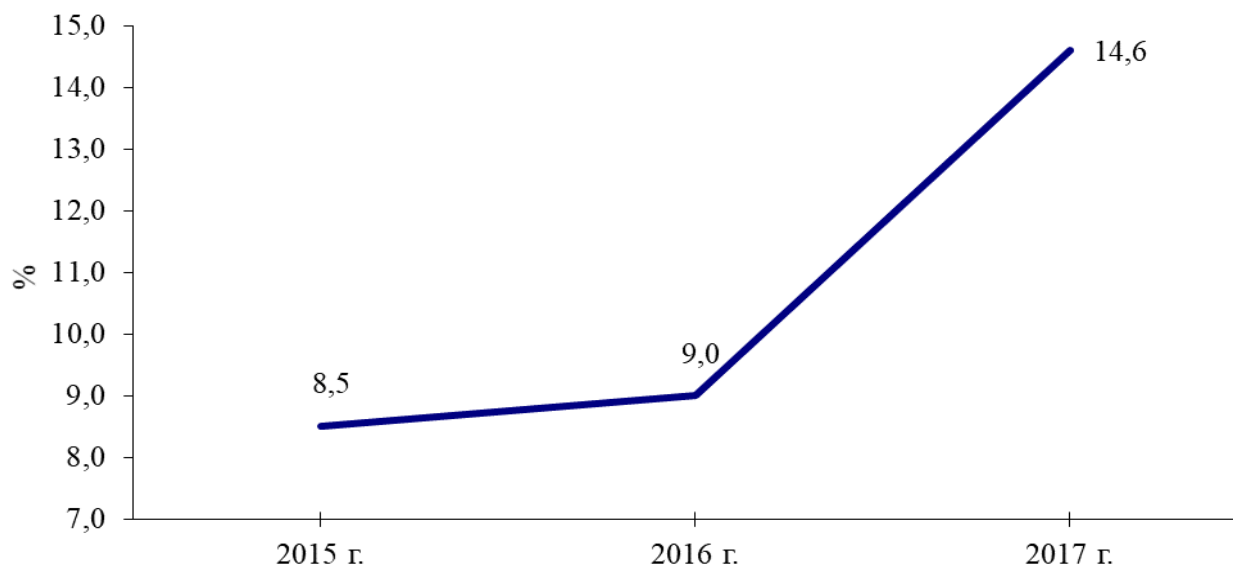


Рисунок 3.7 – Динамика коэффициента текучести кадров ЧЭРЗ в 2015-2017 гг.

Следует учитывать, что в производственной сфере нормальной считается текучесть порядка 10%. Рисунок 3.7 демонстрирует повышательную динамику коэффициента текучести кадров, что привело в 2017 году к превышению нормального значения показателя почти в 1,5 раза. Это требует более подробного анализа причин текучести кадров, который проводится по данным таблицы 3.16.

Таблица 3.16 – Характеристика причин увольнения работников за 2017 г.

КАТЕГОРИИ	ув.по с/ж и за нарушение тр.дисциплины	ув.за нарушение тр.дисциплины	ув.по с/ж	Ув. в связи с выходом на пенсию	по причинам подлежащим воздействию
всего по филиалу	392	14	378	50	328
в том числе					
руководители	12	-	12	3	9
специалисты	16	-	16	5	11
служащие	1	-	1	0	1
рабочие	362	14	349	42	307
ОПР	248	9	239	27	212
ВР	115	5	110	15	95

По представленным данным можно сделать вывод, что большинство работников ЧЭРЗ увольняется по собственному желанию, т.е. можно предпринять меры

по сокращению текучести кадров. Следует рассмотреть подробнее причины, по которым увольняются работники ЧЭРЗ (таблица 3.17).

Таблица 3.17 – Выбытие по причинам, подлежащим воздействию за 2017 год

Категории	неудовл. условиями труда	неудовл. характером работы	неудовл. з/платой	отдаленность места жительства	отсутствие перспектив роста	Прочие причины	итого
всего по филиалу	23	11	101	36	2	155	328
в т.ч.							
руководители	-	-	2	2		5	9
специалисты	1	2	1	2		5	11
служащие	-	-	-	1		-	1
рабочие	22	9	98	31	2	145	307
ОПР	13	6	68	24	2	99	212
ВР	9	3	30	7		46	95

Следует отметить, что больше всего уволившихся с предприятия указывают причины, относящиеся к прочим, т.е. по здоровью, в связи со сменой места жительства, по семейным обстоятельствам, в связи с получением новой профессии. Около трети уволившихся не удовлетворены оплатой труда. Главным образом, это относится к рабочим как основным (68 человек), так и вспомогательным (30 человек). 23 человека назвали причиной увольнения неудовлетворенность условиями труда, из них 22 – рабочие. Таким образом, для сокращения текучести необходимо совершенствовать систему оплаты труда и улучшать условия труда.

Говоря об условиях труда, нужно выделить две их стороны (рисунок 3.8).

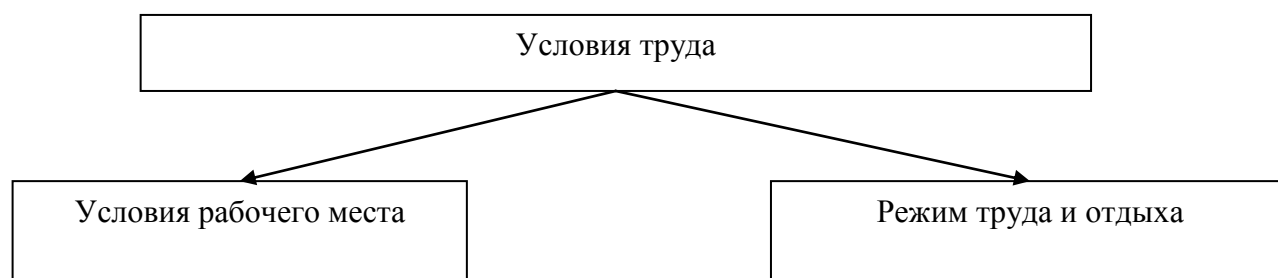


Рисунок 3.8 – Содержание условий труда

Первая сторона состоит в обеспечении условий рабочего места, т.е. соблюдение норм освещенности, теплового режима, безопасных условий труда, наличие спецодежды и спецсредств, вентиляции.

Работодатель уделяет достаточно внимания условиям труда. В коллективном договоре выражено его обязательство обеспечивать выполнение требований Трудового кодекса Российской Федерации и соглашений по охране труда в целях создания здоровых и безопасных условий труда, повышения культуры и эстетики производства.

Завод принял на себя обязательство выделять на мероприятия по улучшению условий и охране труда не менее 0,7 процента суммы затрат на производство продукции (работ, услуг) без учета затрат на специальную одежду, специальную обувь и другие средства индивидуальной защиты, медицинские осмотры (обследования); направлять не менее 50 процентов указанных средств на высвобождение работников из опасных зон производства работ и внедрение технических средств с целью предупреждения производственного травматизма.

На заводе разрабатываются мероприятия по улучшению условий и охраны труда и обеспечивается контроль за их выполнением.

Проводится в установленном порядке поэтапная аттестация рабочих мест по условиям труда, разрабатывается и реализуется на ее основе план мероприятий, включающий в себя:

- ежегодное приведение рабочих мест с устранимыми вредными факторами в соответствие с нормами охраны труда;
- улучшение условий труда на рабочих местах с неустранимыми вредными факторами.

Работникам бесплатно выдают сертифицированные виды специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с нормами бесплатной выдачи данных

предметов. Проводится работа по обеспечению и надлежащему содержанию санитарно-бытовых помещений, помещений для приема пищи в соответствии с требованиями санитарных норм и правил. Систематически проводится санитарный контроль состояния условий труда в структурных подразделениях, санитарно-гигиенических факторов производственной среды путем проведения лабораторных и инструментальных анализов.

Таким образом на ЧЭРЗ проводится планомерная работа по улучшению условий рабочего места, поэтому данная характеристика условий труда находятся на приемлемом уровне.

Вторая сторона – режим труда и отдыха, т.е. наличие выходных дней, ночных смен, обеденного перерыва, выходных дней и отпуска. Следует подробнее остановиться на режиме труда и отдыха.

Далее следует провести анализ рабочего времени работников ЧЭРЗ на основе режима рабочего времени, закрепленного правилами внутреннего трудового распорядка Челябинского электровозоремонтного завода филиала АО «Желдорремаш». Согласно названному документу продолжительность рабочего времени работников ЧЭРЗ составляет 40 часов в неделю.

Для работников с нормальной продолжительностью рабочего времени устанавливается следующий режим рабочего времени:

- пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями – субботой и воскресеньем;
- продолжительность ежедневной работы составляет 8 часов;
- время начала работы – 9.00, время окончания работы – 18.00;
- перерыв для отдыха и питания продолжительностью один час с 13.00 до 14.00. Данный перерыв не включается в рабочее время и не оплачивается.

Для остальных работников на заводе устанавливается режим работы, представленный в таблицах 3.18 и в приложении Б.

Таблица 3.18 – Режим работы ЧЭРЗ

	Время начала работы	Продолжительность обеденного перерыва	Время окончания работы	Режим чередования рабочих и нерабочих дней	Длительность ночного времени
I смена	07 ч 00 мин	45 минут (11.00-11.45)	15 ч 45 мин	1 неделя – 1 смена, 1 неделя – 2 смена 1 неделя – 3 смена	
II смена	15 ч 45 мин	45 минут (17.45-18.30)	00 ч 30 мин		02 ч 30 мин
III смена	22ч 00 мин	(45 мин.) 02.15-03.00	06ч. 45 мин.		07ч. 15мин.
Цеха - 5-ти дневная рабочая неделя с двумя выходными (только 1 смена)	07 ч 00 мин	45 минут (11.00- 11.45)	15 ч 45 мин		
Цеха - 5-ти дневная рабочая неделя с двумя выходными (только 2 смена)	15 ч 45 мин	45 минут	00 ч 30 мин		02 ч 30 мин
Заводоуправление	08 ч 00 мин	45 минут (12.00-12.45)	16 ч 45 мин		
Электровозоборочный, Аппаратный, Тележечно-разборочный, Электромашинный цех	07-00 (8ч.00м.)	45 минут	15 ч 45 мин	1 неделя – 1 смена, 1 неделя – 2 смена, 1 неделя – 3 смена	
	15-45 (8ч.00м.)	45 минут	00 ч 30 мин		2ч.30мин.
	22-00	45 минут	06 ч 45 мин		7ч.15мин.

По режиму, представленному в таблице 3.18 работают 180 рабочих колесного цеха (зуборезчики и машинисты крана). Недостатком указанного режима является то, что в период от 22 часов до 22 часов 30 минут на своих рабочих местах находятся 60 рабочих второй смены и такое же количество рабочих третьей смены. Это ведет к перерасходу затрат по заработной плате на доплаты за работу в ночное время (с 22 до 6 часов), но и к потерям рабочего времени, когда на одном и том же рабочем месте находятся 2 работника. Это ведет как к фактическому снижению производительности труда за счет дублирующего присутствия работников на рабочем месте, так и к переплате. Кроме того, такая ситуация вызывает недовольство самих работников, проводящих часть смены на рабочем месте без работы, тем более в ночную смену.

В других цехах таких накладок при двухсменной и трехсменной работе нет.

Работникам, участвующим в непрерывном производственном процессе, устанавливается суммированный учет рабочего времени, а продолжительность еже-

дневной работы определяется графиком сменности с соблюдением, установленно-го приказом учетного периода. Работникам, которым установлен суммированный учет рабочего времени, данное условие закреплено в трудовом договоре.

Работникам, которым установлен суммированный учет рабочего времени, выходные дни (еженедельный непрерывный отдых) предоставляются в различные дни недели согласно утвержденным графикам сменности.

Планирование смен и составление графиков сменности осуществляется исходя из установленной нормы рабочего времени за учетный период. Графики содержат информацию о продолжительности рабочего времени в течение смены, перерывах на отдых между сменами, порядке их чередования, а также времени ежедневного (междусменного) и еженедельного отдыха.

Графики сменности утверждаются генеральным директором или лицом, уполномоченным генеральным директором, и доводятся до сведения работников под роспись не позднее, чем за один месяц до введения их в действие.

Время начала и окончания рабочего дня (смены) может быть изменено с учетом специфики работы подразделения. При этом общее количество часов смены не может быть увеличено. Норма рабочего времени распространяется на все режимы труда и отдыха, т.е. норма рабочего времени одинакова для всех, по каким бы графикам работа не производилась, за какой бы учетный период она не исчислялась, за исключением случаев, когда законодательством установлена сокращенная продолжительность рабочего времени.

Учет рабочего времени, фактически отработанного каждым работником, ведется лицом, уполномоченным работодателем. Работодатель вправе по личному заявлению работника (по производственной необходимости) установить иной распорядок дня в соответствии с действующим законодательством. Работодатель имеет право привлекать работника к работе за пределами продолжительности рабочего времени, установленной для данного Работника в следующих случаях:

- при необходимости выполнить сверхурочную работу;
- если работник работает на условиях ненормированного рабочего дня.

Сверхурочная работа – работа, выполняемая работником по инициативе работодателя, за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени: ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени – сверх нормального числа рабочих часов за учетный период. Работодатель обязан получить письменное согласие работника на привлечение его к сверхурочной работе.

Работодатель вправе привлекать работника к сверхурочной работе без его согласия в следующих случаях:

- при производстве работ, необходимых для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения последствий катастрофы, производственной аварии или стихийного бедствия;

- при производстве общественно необходимых работ по устранению непредвиденных обстоятельств, нарушающих нормальное функционирование централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, систем газоснабжения, теплоснабжения, освещения, транспорта, связи;

- при производстве работ, необходимость которых обусловлена введением чрезвычайного или военного положения, а также неотложных работ в условиях чрезвычайных обстоятельств, т.е. в случае бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части.

Режим ненормированного рабочего дня – особый режим, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени. Условие о режиме ненормированного рабочего дня обязательно включается в трудовой договор. Время отдыха – время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

рению. Видами времени отдыха являются: перерывы в течение рабочего дня (смены); ежедневный (междусменный) отдых; выходные дни (еженедельный непрерывный отдых); нерабочие праздничные дни; отпуска. Время перерывов в течение рабочего дня для работников различных подразделений показано в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Время обеденного перерыва на Челябинском ЭРЗ

Подразделение	Время обеденного перерыва
1 смена	
Электровозосборочный, аппаратный, тележечно-разборочный (тележечный участок) цеха	с 10.15 до 11.00
Электромашинный, якорный, секционный, механический, тележечно-разборочный (участок разборки) цеха	с 10.45 до 11.30
Колесный цех	с 11.00 до 11.45
Ремонтно-строительный, энергосиловой, ремонтно-механический, инструментальный, транспортный, центральный склад, хозяйственный отдел, ЦЗЛ, ОГМт	с 11.15 до 12.00
Заводоуправление, отдел охраны завода, ОТК, ОНК, ОИТВТ	с 12.00 до 12.45
Работники подрядных организаций, работающие на территории завода	с 12.45 до 13.15
2 смена	
Все цеха завода	с 17.45 до 18.30

Работникам предоставляются два выходных дня – суббота, воскресенье. Нерабочими являются праздничные дни в соответствии со статьей 112 Трудового кодекса Российской Федерации. Работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Работникам условиями трудового договора могут устанавливаться иные выходные дни, а также другое время предоставления перерыва для отдыха и питания.

Работникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 (двадцать восемь) календарных дней. По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом продолжительность хотя бы одной из частей отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Работникам, работающим в режиме ненормированного рабочего дня, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью от 3 до 15 календарных дней в зависимости от занимаемой должности.

Организация оплаты труда на ЧЭРЗ отвечает требованиям Трудового кодекса РФ. При выплате заработной платы работодатель обязан извещать в письменной форме каждого работника:

- 1) о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период;
- 2) о размерах иных сумм, начисленных работнику, в том числе денежной компенсации за нарушение работодателем установленного срока соответственно выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) других выплат, причитающихся работнику;
- 3) о размерах и об основаниях произведенных удержаний;
- 4) об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Заработная плата выплачивается не реже, чем каждые полмесяца, а именно в следующие дни: «25» числа за первую половину текущего месяца; «10» числа месяца, следующего за оплачиваемым, за вторую половину месяца. Заработная плата может быть переведена в кредитную организацию, которая указана в заявлении работника, т.е. работник может получать зарплату на карточку.

Работодатель с заработной платы работника перечисляет налоги в размерах и порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ (таблица 3.20).

Таблица 3.20 – Налоги и взносы, а также их ставки, перечисляемые предприятием за работников по трудовому договору

Название налога/взноса	Ставка
Обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством (ФСС РФ)	2,9%
Обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (ФСС РФ)	0,2%
Страховые взносы (ФФОМС)	5,1%
Страховые взносы (ТФОМС)	0,0%
Страховые взносы(ПФР)	22,0%

В период отстранения от работы (недопущения к работе) заработная плата Работнику не начисляется, за исключением случаев, предусмотренных Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами. В случаях отстранения от работы в связи с не прохождением обучения и проверки знаний и навыков в области охраны труда или медицинского осмотра не по вине Работника весь период отстранения оплачивается ему как простой.

На Челябинском ЭРЗ АО «Желдорреммаш» применяются следующие системы оплаты труда:

- сдельная система оплаты труда;
- повременная (часовая тарифная ставка, оклад) система оплаты труда.

Сдельная расценка – это размер оплаты за единицу изготовленного изделия или за выполнение определенной трудовой операции. При сдельной оплате труда ее размер определяется сдельными расценками в соответствии с количеством произведенной продукции (выполненной работы или оказанной услуги).

Ведомость сдельных расценок утверждается директором Челябинского ЭРЗ по согласованию с председателем ППО ЧЭРЗ. Контрольные экземпляры ведомости сдельных расценок находятся в цехах и в отделе оплаты и нормирования труда.

Сдельная система оплаты труда применяется для работников цехов основного и вспомогательного производства, работающих в бригадах, и в отношении лиц, которым данная система оплаты труда установлена трудовым договором.

Часовая тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за 1 час работы без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Месячная тарифная ставка рабочего определяется путем умножения часовой тарифной ставки рабочего соответствующего разряда и уровня оплаты труда с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели на среднемесячную норму рабочего времени текущего календарного года, установленную производственным календарем для работников с 40-часовой продолжительностью рабочей

недели. Данная система оплаты труда применяется к работникам локомотивных бригад и другим работникам завода, которым не установлен оклад или сдельная система оплаты труда. Оклад – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета других выплат. Окладная система оплаты труда применяется в отношении инженерно-технических работников, кладовщиков. Рассмотренные формы оплаты труда применяются для работников ЧЭРЗ.

В рамках проведенного нами исследования кадров на Челябинском ЭРЗ был проведен опрос по поводу удовлетворенности действующей системой оплаты труда. Опрошено сто человек, что составляет 4,4% генеральной совокупности.

Получены следующие результаты.

Одним из основных средств поддержания лояльности персонала как способа обеспечения кадровой безопасности предприятия справедливо считается высокая мотивация труда, которая должна обеспечиваться всей системой трудовых отношений и, главным образом, системой оценки и оплаты труда.

На вопрос «Устраивает ли Вас система оценки Вашего труда?» утвердительно ответили 32%, отрицательно 60%, т.е. большинство работников ЧЭРЗ недовольны системой оплаты труда (рисунок 3.9). Наиболее довольной категорией являются специалисты (22%) и рабочие-повременщики (14%). Только 8% руководителей устраивает система оценки труда и 15% рабочих-сдельщиков.

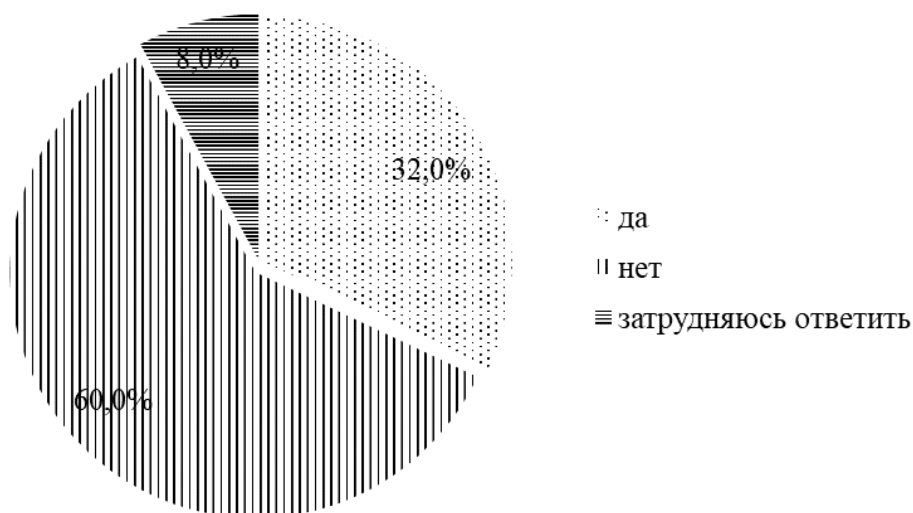


Рисунок 3.9 – Оценка работниками ЧЭРЗ действующей системы оплаты труда

Важнейшим качеством системы оценки и оплаты труда является ее справедливость. Несправедливость в оценке и оплате резко снижает мотивацию труда, порождая конфликты и трения в коллективе, что имеет место на рассматриваемом заводе, особенно для рабочих-сдельщиков. Например, одни из них всегда обеспечены фронтом работ, а для другие – нет. Опрос показал, что справедливой системе оценки и оплаты труда считают лишь 22% работников. Несправедливой – 48% работников и не всегда справедливой 15%. Следовательно, 63% опрошенных не удовлетворены существующей системой оплаты труда. Рабочие наиболее остро воспринимают несправедливость оценки их труда. 60% повременщиков и 64% сдельщиков считают систему оплаты труда несправедливой, а справедливой – считает 15% рабочих-сдельщиков и 22% рабочих-повременщиков. Большинство руководителей (45%) и специалистов (49%) считают оценку и оплату труда несправедливой, и только 23% и 27% соответственно – справедливой. Это оказывает негативное воздействие на мотивацию труда всех категорий работников и в данной сфере следует искать резерв повышения кадровой безопасности ЧЭРЗ.

Опрос показал, что коллектив ЧЭРЗ практически готов перейти на такую систему трудовых отношений, при которой зарплата всех будет жестко зависеть от труда и его результатов. Об этом свидетельствуют ответы на вопрос «Хотели бы Вы, чтобы каждый получал строго по труду?». Положительно ответили 78% работников, против 10%, затруднились ответить 12%, следовательно, примерно каждый пятый опрошенный (10+12=22%) не уверен, что нужно платить по труду (рисунок 3.10).

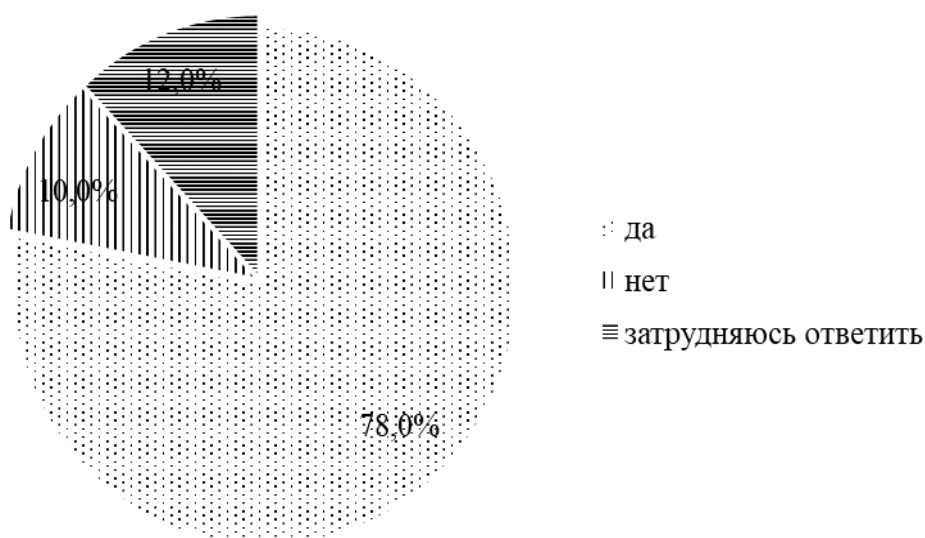


Рисунок 3.10 – Структура ответов на вопрос: «Хотели бы Вы, чтобы каждый получал строго по труду?»

В рыночных условиях денежные поступления в ЧЭРЗ зависят от объема реализации продукции. В связи с этим возникает необходимость связать зарплату всех работников с объемом реализации. В результате опроса были получены следующие ответы на вопрос: «Нужно ли поставить зарплату руководителей, специалистов и рабочих-повременщиков в прямую зависимость от объема реализации продукции?». «Да», - ответили 69% опрошенных, «Нет», - 9%, затруднились ответить - 22%.

Денежные поступления в ЧЭРЗ зависят от объема оказанных услуг по ремонту локомотивов. Следовательно, возникает необходимость связать зарплату всех работников с объемом реализации. В результате опроса были получены следующие ответы на вопрос: «Нужно ли поставить зарплату руководителей, специалистов и рабочих-повременщиков в прямую зависимость от объема реализации продукции?». «Да», - ответили 69% опрошенных, «Нет», - 9%, затруднились ответить - 22%. Большая часть коллектива поддерживает идею: связать зарплату всех с объемом реализации. Как и следовало ожидать, наибольший процент, ответивших утвердительно, среди рабочих-сдельщиков (74 %), а наименьший – среди специали-

стов – 49%. Специалисты понимают, что в этих условиях зарплату они будут не просто «получать», а «зарабатывать», поэтому среди них и самый высокий процент ответивших «нет» – 26%.

Тем не менее, 31% работников ЧЭРЗ прямо (9%) или завуалированно (22%) выступают против связи своей зарплаты с итогами работы предприятия. При этом их не интересует, откуда возьмутся средства на выплату их зарплаты. Такая оторванность результатов работы от зарплаты приводит к тому, что работники не интересуются и не знают результатов работы ЧЭРЗ. Знают результаты работы завода в целом только 14% опрошенных, это в основном руководители (38%) и специалисты (37%). Среди руководителей только каждый третий знает, как работает ЧЭРЗ; столько же, т.е. каждый третий, не знают итогов работы, что же касается рабочих, то большинство их не знают, как работает ЧЭРЗ (повременщики – 48%, сдельщики – 54%). Значительная часть опрошенных (15%) указывает, что информация о результатах деятельности ЧЭРЗ до них не доводится. Это означает, что система информированности персонала еще окончательно не сложилась.

Результаты опроса свидетельствуют, что в ЧЭРЗ имеются большие резервы роста эффективности труда. Об этом свидетельствуют результаты ответа на вопрос: «Можете ли Вы лично работать лучше?» (рисунок 3.11).

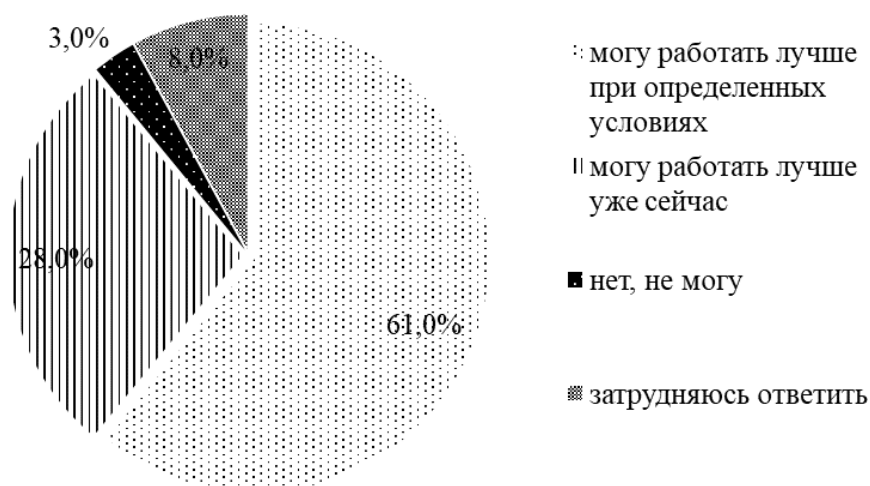


Рисунок 3.11 – Структура ответов на вопрос: «Можете ли Вы лично работать лучше?»

Отрицательно ответил лишь 3% опрошенных, 8% затруднились ответить. Остальные могут работать лучше, причем 28% могут работать лучше уже сейчас; 61% – при определенных условиях. Таким образом, весь коллектив может работать лучше. Задача руководства обеспечить мотивацию труда всех работников, возможности для проявления их инициативы, предприимчивости и ответственности за порученное дело.

Отношение к труду зависит от многих факторов: содержания, условий труда и других факторов. Содержание труда устраивает меньше половины опрошенных - 41%. Самой довольной категорией являются специалисты (62%) и руководители (47%), а самой недовольной здесь категорией являются рабочие-сдельщики (48% указали, что содержание труда их не устраивает).

Условия труда и его организация оценены хуже. Ими довольны 28% и 32% соответственно. Наиболее недовольны условиями труда рабочие-сдельщики (79%), а организацией труда – руководители и рабочие-сдельщики (по 53% и 58%). Почти треть опрошенных (32%) не удовлетворяет уровень механизации труда. Он удовлетворяет каждого третьего респондента (34%). Больше всего удовлетворены уровнем механизации специалисты (62%).

Рабочих интересует вопрос повышения квалификации. Этой проблеме уделяется большое внимание, что показывает результат опроса. 72% повременщиков и 83% сдельщиков устраивают возможности повышения квалификации. В целом удовлетворены возможностью повышения квалификации 76% опрошенных, нет - 18%, затруднились ответить - 6%.

В существующей системе только 29% работников самореализуется как личности, 38% не имеют такой возможности. Возможность служебного, профессионального роста и самореализации личности могут в значительной степени компенсировать потери мотивации труда за счет падения роли зарплаты. В этом же направлении действует и интерес работников к своей работе, удовлетворенность ею. Несмотря на ряд негативных моментов в организации труда в ЧЭРЗ, 36% опрошенных отмечают удовлетворенность своей работой в целом. 50% не

удовлетворены, не совсем – 12% опрошенных. Удовлетворение работой для большинства работников коллектива является само по себе большой ценностью, открывает возможность в большей степени использовать творческий потенциал коллектива и сохранить основной его состав, несмотря на непростую ситуацию на ЧЭРЗ и ослабление материального вознаграждения. В условиях, когда материальное стимулирование сильно подорвано, необходимо обратить особое внимание на моральное стимулирование труда. На ЧЭРЗ используется ряд форм морального стимулирования труда. Среди них: похвала руководителя – 18%, повышение квалификации – 46%, почетные грамоты – 8%. За последний год не поощрялось 42% опрошенных. Итоги опроса указывают на необходимость усиления морального стимулирования труда, которое должно быть систематизировано и приспособлено к конкретным условиям работы коллектива ЧЭРЗ. Такие средства морального вознаграждения как похвала, поддержка руководителя должны стать ежедневным элементом стиля управления персоналом.

Опрос показал довольно благоприятную социально-психологическую обстановку в ЧЭРЗ. Довольных трудовыми отношениями оказалось в 5 раз больше, чем недовольных ими (60% против 12%). По мнению большинства опрошенных (63%), в ЧЭРЗ преобладают отношения доброжелательности и взаимопомощи. Безразличие друг к другу отметили лишь 11% опрошенных, оценили отношения как напряженные – 9%.

Особый срез отношений представляют собой отношения с непосредственным руководителем, их роль трудно переоценить в поддержании кадровой безопасности. Результаты опроса, представленные на рисунке 3.12, показали, что большинство работников удовлетворены ими (51%), не всегда удовлетворены – 22%. недовольных 27%. Таким образом, и в этом срезе отношений атмосфера требует улучшений.

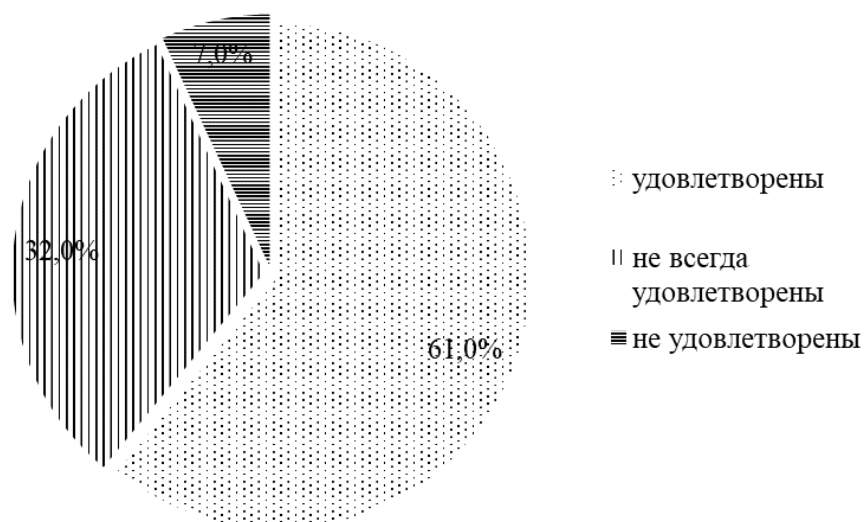


Рисунок 3.12 – Структура ответов на вопрос: «Удовлетворены ли вы отношениями с руководством?»

Социально-психологическая среда в ЧЭРЗ в целом благоприятствует труду. Необходимо сохранить этот «моральный капитал» коллектива, наращивая его.

Особый интерес представляет оценка отношения к труду четырех социальных групп работников, руководителей, специалистов, рабочих-повременщиков, рабочих-сдельщиков. Наиболее высокую оценку получили работники-сдельщики. Их балл отношения к труду – 4,17. 34% опрошенных признали их отношение к труду добросовестным, 18% – что они работают не в полную силу и только 3% посчитали их труд недобросовестным. Баллы трёх других категорий примерно одинаковы: специалисты получили оценку 3,62; рабочие-повременщики и руководители – 3,58. Дисциплина труда, по мнению 20% опрошенных, улучшилась, 31% из них полагает, что она осталась неизменной и 34% считают, что она понизилась.

Для кадровой безопасности ЧЭРЗ, как и экономической безопасности в целом большое значение имеет постоянство персонала. В связи с этим необходимо знать намерения работников по поводу их дальнейшей работы в ЧЭРЗ. Опрос дал следующий результат: 37% опрошенных намерены долго работать на предприятии. При первой возможности уволятся 22%, в будущем уволятся 31%, затруднились

ответить 10%. Таким образом, коллектив недостаточно устойчив, слишком много желающих уволится, а доля постоянных работников чуть более трети.

Для определения основных направлений повышения кадровой безопасности надо знать, что удерживает работников на ЧЭРЗ. Основным мотивом оказалась привязанность к профессии, организации (45%). Боязнь безработицы удерживает 25% работников – это вторая по значению причина. Зарплата удерживает 18% опрошенных. Невелика роль профессионального и служебного роста – всего 12%.

В целом опрос показал, что система мотивации труда, как и обеспечения кадровой безопасности в целом на ЧЭРЗ нуждается в совершенствовании. Она мало эффективна, недостаточно справедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания для построения новой более эффективной системы кадровой безопасности.

Выводы по разделу три

Анализ экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности Челябинского ЭРЗ выявил повышательную динамику объема оказанных услуг по ремонту электровозов как в натуральном, так и стоимостном выражении. В целом можно констатировать выполнение золотого правила экономики, т.е. прибыль растет быстрее, чем выручка от реализации услуг. Темп роста фонда заработной платы немного ниже темпа роста выручки. Следовательно, рост затрат на оплату труда оправдан, так как он обеспечивает рост выручки.

Основной доход Челябинскому ЭРЗ в 2015-2017 гг. приносило сборочное производство. Причем данный финансовый поток характеризуется стабильной повышательной тенденцией. Значимым следует считать и поток от электромашиного производства, который также увеличивается. Остальные финансовые потоки менее значимые и не отличаются стабильностью. Анализ финансовых коэффициентов выявил низкую платежеспособность Челябинского ЭРЗ в рассматриваемом периоде. Коэффициент текущей ликвидности в 2015-2017 годах принимает значе-

ния ниже нормы, это означает, что предприятие не располагает достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников. Анализ финансовой устойчивости Челябинского ЭРЗ показал, что предприятие в 2015-2017 гг. не обладает устойчивостью финансового состояния.

Проведенный анализ выявил ряд проблем в кадровой работе, создающих угрозу экономической безопасности Челябинского ЭРЗ.

Во-первых, выявлено несоответствие между разрядом работ и разрядом рабочих, т.е. уровень квалификации рабочих ниже, чем требуется при проведении ремонтов электровозов. Одной из причин данной ситуации следует считать отсутствие системы профессионального образования, отвечающей потребностям в рабочих кадрах ЧЭРЗ. Низкая квалификация рабочих ведет к необходимости значительного превышения норм выработки, а вслед за этим либо к росту трудоемкости, либо к высокому проценту брака. Во-вторых, выявлены недостатки в организации режима труда и отдыха предприятия, ведущие к перерасходу затрат по заработной плате на доплаты за работу в ночное время (с 22 до 6 часов), но и к потерям рабочего времени, когда на одном и том же рабочем месте находятся 2 работника. Это ведет как к фактическому снижению производительности труда за счет дублирующего присутствия работников на рабочем месте, так и к переплате. Кроме того, такая ситуация вызывает недовольство самих работников, проводящих часть смены на рабочем месте без работы, тем более в ночную смену.

4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЧЭРЗ

4.1 Направления работы по совершенствованию кадровой безопасности на ЧЭРЗ

Недостатки в обеспечении кадровой безопасности, присущие деятельности ЧЭРЗ по управлению персоналом предприятия, ведут к рискам кадровой безопасности, представленным на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 – Риски кадровой безопасности ЧЭРЗ

Совокупность выявленных недостатков, таких как, например, практика нарушения Трудового кодекса, неэффективная система мотивации создают условия

для нарушения стабильности трудового коллектива. В целях разрешения выявленных рисков кадровой безопасности следует предпринять определенные меры. Выделенные нами направления работы по совершенствованию кадровой безопасности Челябинского ЭРЗ, позволяющие устранить выявленные недостатки, представлены на рисунке 4.2.

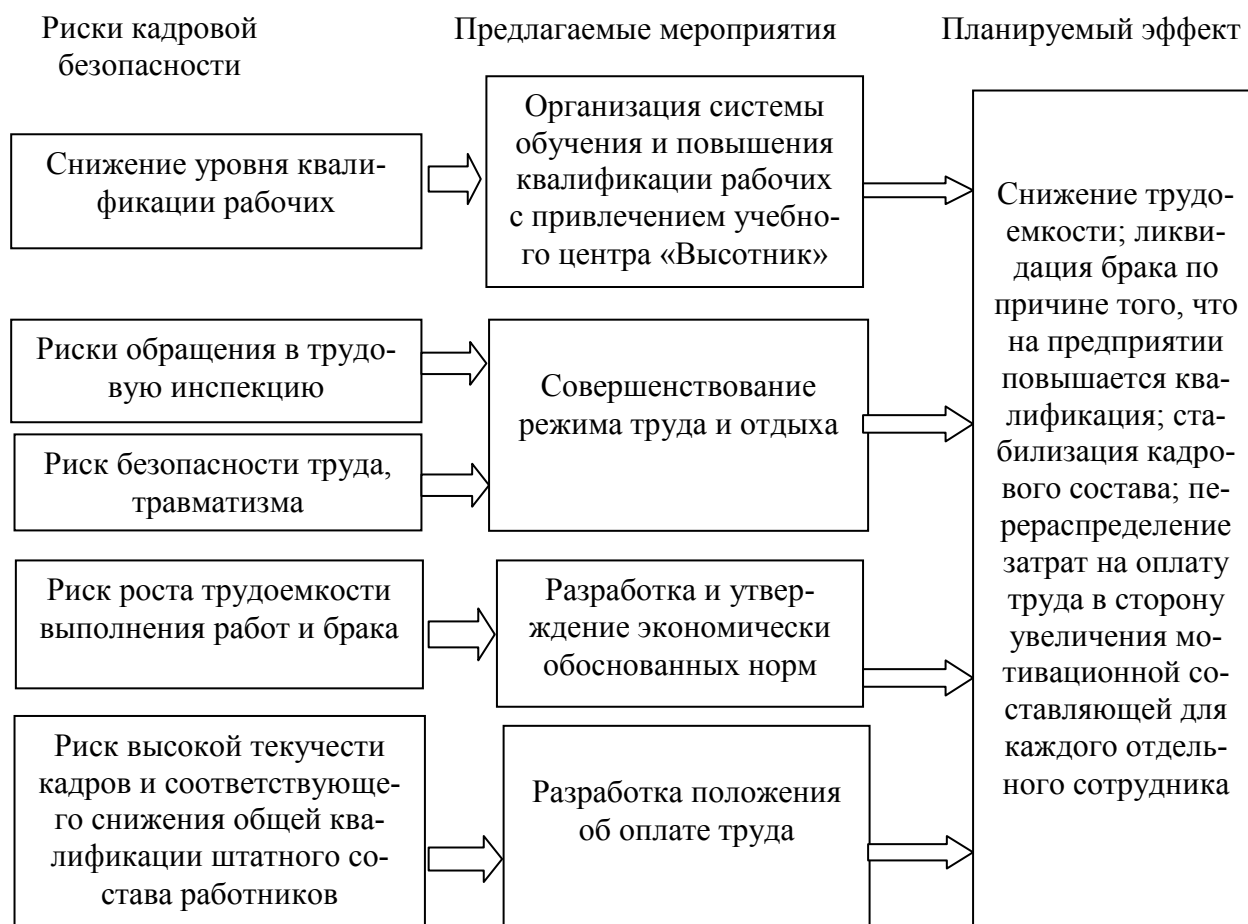


Рисунок 4.2 – Направления работы по совершенствованию кадровой безопасности на ЧЭРЗ

Как видно из рисунка 4.2 в результате реализации перечисленных мероприятий можно ожидать снижения фактической трудоемкости выполняемых работ за счет того, что у работников будет более высокая квалификация, и более высокий уровень квалификации работ придет в соответствие с возможностями трудового коллектива. Одновременно, за счет повышения квалификации работников и уже

сточения к ним квалификационных требований на предприятии снизится уровень брака, произойдет стабилизация кадрового состава. Кроме того, объем денежных средств, направляемых на оплату труда, перераспределяется от дублирующей оплаты второй смены в сторону возможности увеличения персональной надбавки рабочим по конкретным результатам их труда. Отдельным дополнительным эффектом можно считать ликвидацию основных противоречий действующей системы режима труда и отдыха, оплаты труда Трудовому кодексу.

4.2 Предложения по организации системы повышения квалификации кадрового состава

Предложение состоит в организации системы обучения и повышения квалификации рабочих с привлечением Учебного Центра профессиональной квалификации «Высотник – Проф». Прежде всего необходимо определить сколько рабочих необходимо направить на курсы. Число рабочих, которым следует повысить квалификацию, определяется по формуле (4.1)

$$\Delta\text{Ч}_p = (\bar{P}_{\text{работ}} - \bar{P}_{\text{рабочих}}) \cdot \text{Ч}_p, \quad (4.1)$$

где $\Delta\text{Ч}_p$ – число рабочих, которым нужно повысить квалификацию;

$\bar{P}_{\text{работ}}$ – средний разряд работ;

$\bar{P}_{\text{рабочих}}$ – средний разряд рабочих;

Ч_p – общая численность рабочих.

Как уже говорилось в третьей главе, по экспертному заключению средний разряд рабочих в 2017 году составлял 3,9, а средний разряд выполняемых работ – 4,3.

Общая численность основных рабочих в 2017 году составляет 1602 человека. Однако, было определено, что число необходимых рабочих при норме выработки 105% составит 2696 чел., тогда $\Delta\text{Ч}_p = (4,3 - 3,9) \cdot 2696 = 1078 \approx 1000$ раб.

Следовательно, на курсы повышения квалификации нужно направить около 1000 рабочих. Поскольку это достаточно большое число, предлагается заключить долгосрочный договор с автономной некоммерческой организацией Дополнительного Профессионального Образования «Учебный Центр профессиональной квалификации «Высотник – Проф». Это частная лицензированная организация, работающая на рынке услуг профессионального образования с 2006 года. У нее несколько отделений. Планируем направить рабочих в отделение металлообработки.

Сведения о продолжительности и стоимости курсов повышения квалификации по нескольким специальностям представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Сроки и стоимость курсов повышения квалификации Учебном Центре профессиональной квалификации «Высотник – Проф»

Специальность	Срок обучения	Стоимость обучения
Электрогазосварщик	1 мес.	6400 руб.
Газорезчик	1 мес.	5800 руб.
Электрогазосварщик ручной сварки	1 мес.	5800 руб.
Токарь	1 мес.	7900 руб.
Заточник	1,5 мес.	7900 руб.
Фрезеровщик	1,5 мес.	7900 руб.
Оператор станков с программным управлением	1,5 мес.	7900 руб.
Станочник широкого профиля	1,5 мес.	10000 руб.

По приведенным данным стоимости обучения и данным аттестационной комиссии о количестве рабочих различных специальностей, которым необходимо пройти переобучение определим общую сумму годовых расходов Челябинского ЭРЗ на повышение квалификации 1000 своих рабочих. Расчет затрат на обучение этих рабочих в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Расчет стоимости обучения на курсах повышения квалификации рабочих

Специальность	Количество рабочих, чел	Стоимость обучения, руб.	
		1 рабочего	Всех рабочих
Электрогазосварщик	100	6400	640000
Газорезчик	70	5800	406000
Электрогазосварщик ручной сварки	80	5800	464000
Токарь	110	7900	869000
Заточник	120	7900	948000
Фрезеровщик	160	7900	1264000
Оператор станков с программным управлением	200	7900	1580000
Станочник широкого профиля	160	10000	1600000
Итого:	1000	–	7771000

Таким образом, на обучение потребуется затратить 7 771 тыс. руб.

Поскольку чистая прибыль ЧЭРЗ за 2017 год составила 418 624 тыс. руб., то предприятие имеет возможность выделить средства на повышение квалификации 1000 рабочих. Произведенные затраты будут оправданы, так как данный учебный центр имеет более чем 10-тилетний опыт работы в сфере повышения квалификации персонала и доказал качество своих курсов.

Согласно статье 196 ТК РФ потребность в повышении квалификации своих кадров для собственных нужд имеет право определять сам Челябинский ЭРЗ.

У него есть право проводить повышение квалификации работников – в образовательных учреждениях, имеющих лицензию, на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

В соответствии с пунктом 5 и пунктом 7 Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утв. приказом Минфина РФ от 06.05.1999 № 33н, расходы организации, связанные с профессиональной подготовкой и переподготовкой кадров, признаются расходами по обычным видам деятельности.

На основании Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению, утв. приказом

Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н, указанные расходы включаются в себестоимость продукции в сумме фактически произведенных затрат.

4.3 Мероприятия по нормализации режима труда и отдыха

Важным мероприятием, выполнение которого нельзя отложить, следует считать внесение изменений в существующий режим труда и отдыха. Предлагается изменить режим труда и отдыха 180 рабочих колесного цеха (зуборезчиков и машинистов крана), работающих в 3 смены с 8-и часовым рабочим днем. На рисунке 4.3 показан режим работы указанных рабочих, где выделен отрезок времени с 22 часов до половины первого, когда в цехе одновременно находятся рабочие 2 и 3 смен.

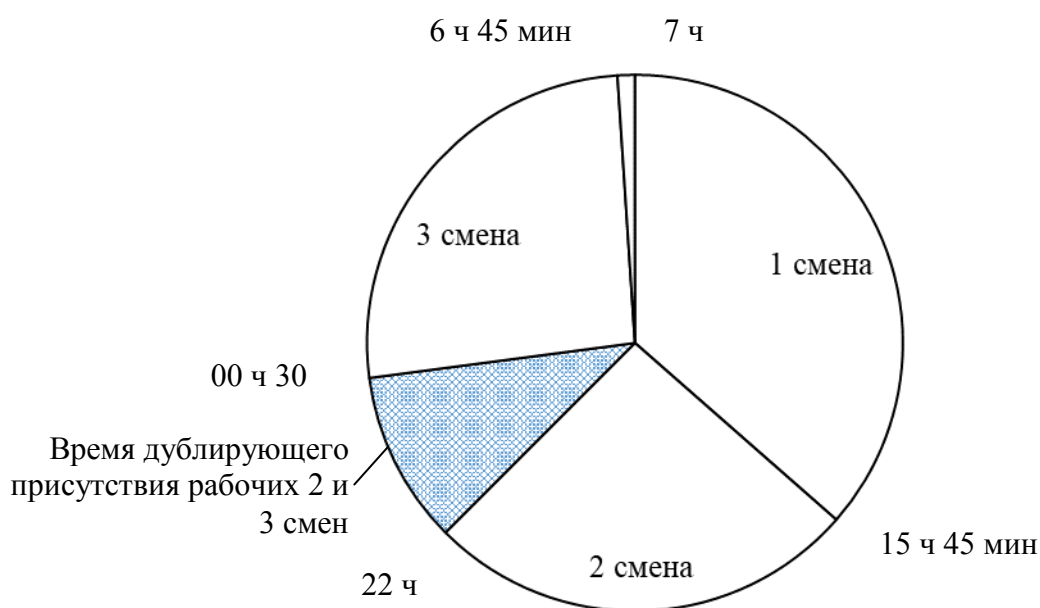


Рисунок 4.3 – Действующий режим труда и отдыха рабочих колесного цеха

Предлагаем перевести этих рабочих с восьмичасового рабочего дня на рабочий день продолжительностью 7 ч 30 мин. Обеденный перерыв сокращается с 45 до 30 минут. Новая схема работы на рисунке 4.4.

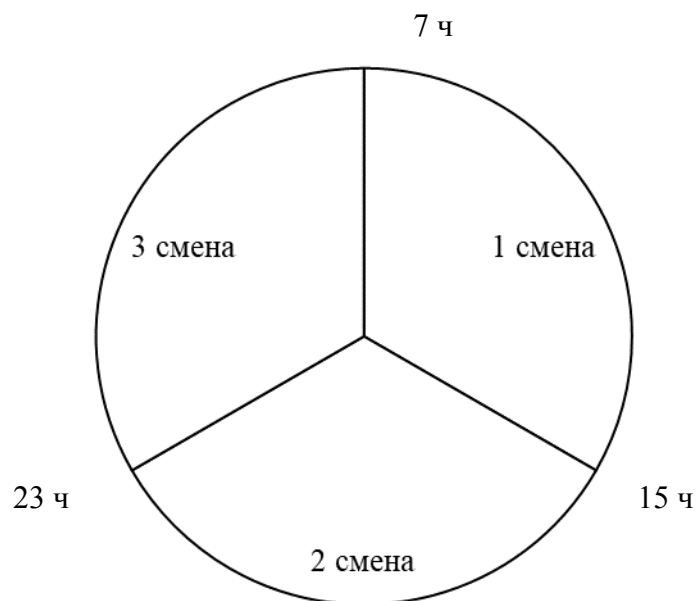


Рисунок 4.4 – Предлагаемый режим труда и отдыха рабочих колесного цеха

Расчет фонда рабочего времени на одного рабочего при трехсменном режиме работы проведем в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Расчет фонда рабочего времени на одного рабочего при трехсменном режиме работы

Наименование показателя	Единица измерения	Всего	Примечание
1. Общий фонд рабочего времени	дн.	247	
2. Общий фонд рабочего времени	Ч	1970	
3. Плановый фонд рабочего времени	дн.	227	
4. Плановый фонд рабочего времени	Ч	1810	
5. Плановая продолжительность рабочей смены при 5-сменной рабочей неделе	Ч	8	
6. Фактическая продолжительность рабочей смены при 5-сменной рабочей неделе	Ч	7,5	
7. Фактический объем недоработки	ч/год	38	
8. Фактический объем недоработки	дн./год	5	

Расчет показателей, приведенных в таблице 4.3, представлен ниже:

Календарный фонд = 365 дней.

Выходные и праздничные дни = 118 дней.

Номинальный фонд рабочего времени определяется как календарный фонд рабочего времени за минусом выходных и праздничных дней.

Номинальный фонд = $365 - 118 = 247$ дней

Неявки = общее количество неявок = 20 дней

Плановый фонд определяется как номинальный фонд рабочего времени за минусом планового количества неявок, разрешенных законом. В расчете учитывалась только продолжительность очередного отпуска (28 календарных или 20 рабочих дней при пятидневной рабочей неделе).

Эффективный фонд = $247 - 20 = 227$ дней

Полученную продолжительность общей недоработки за год нужно разделить на продолжительность смены, в результате получим:

$38/7,5 = 5$ смен.

В году каждый рабочий должен будет выйти на дополнительные 5 смен. Предполагается, что рабочие будут выходить на дополнительные смены в субботу в первую смену. Вместе с ними будет выходить на работу и линейный персонал (мастера и инженерно-технические работники). Для этой категории работников будет выпущен дополнительный рабочий календарь, где будет по согласованию с профсоюзной организацией ЧЭРЗ приведен график выхода работников в дополнительную смену. Получится, что в первую смену персонал будет выходить 6 дней в неделю, а во вторую и третью смены, только 5 дней в неделю. Тем самым, эти смены оплачиваться будут только по дневному тарифу, и будет прекращена двойная оплата по ночному тарифу, что имеет место в настоящее время. Это приведет к экономии заработной платы за счет проведенной нормализации.

4.4 Мероприятия по разработке экономически обоснованных норм на производство работ и выпуск продукции

В настоящее время при приеме на работу человек соглашается в соответствии с действующими условиями труда на то, что он должен перевыполнять норму не менее, чем на 70%. Это говорит и о том, что на ЧЭРЗ низкое качество нормирования, и о наличии дефектов в системе оплаты труда. Возможными причинами этого может быть то, что давно не пересматривались нормы времени, которые были рассчитаны исходя из старого технологического оборудования, во-вторых, это могло быть искусственное занижение норм в связи с естественным понижением квалификации рабочих, но с сохранением общих сроков проведения ремонтных работ.

Следовательно, требуется разработать экономически обоснованные нормы.

Разработка экономически обоснованных норм на производство работ и выпуск продукции означает, что новые нормы должны отвечать четырем основным требованиям.

Во-первых, необходимо техническое обоснование нормы. Это означает, что она должна основываться на условиях применения ее при работе на определенном оборудовании, при определенных режимах его использования и определенной технологии выполнения работ.

Во-вторых, норма должна иметь организационное обоснование, т.е. исходить из соответствующего уровня организации труда.

В-третьих, норма должна иметь психофизиологическое обоснование, т.е. нормы должны быть рассчитаны на работу в нормальных и безопасных условиях труда, прежде всего санитарно-гигиенических, а также должны исходить из физиологически допустимых темпа, тяжести и нервно-психической напряженности работы.

Только при наличии всех трех обоснований норма считается научно обоснованной.

Для установления организации и технически обоснованных норм труда необходимо изучение производственного процесса и его составных частей.

При этом следует использовать такие методы изучения затрат времени как:

- фотография рабочего времени;
- фотография времени использования оборудования;
- фотография производственного процесса;
- хронометраж;
- фотохронометраж.

Это позволит установить величину затрат рабочего времени в виде нормы труда на выполнение определенной работы при наиболее рациональных для данного производства организационно-технических условиях.

Этапы нормирования деятельности персонала ЧЭРЗ показаны на рисунке 4.5.



Рисунок 4.5 – Этапы нормирования деятельности персонала ЧЭРЗ

Исследование объекта нормирования предполагает выделение групп рабочих по профессиям, специальностям, квалификационным разрядам. Кроме того, группы рабочих выделяются по цехам и производственным участкам. Таким образом, устанавливают группы, в которые могут быть объединены рабочие с целью проведения нормирования. Выделяют работы, которые должны быть пронормированы.

При формировании методологии и методики установления норм, как было уже показано, используется метод фотографии или, в крайнем случае, самофотографии рабочего дня.

Процесс нормирования состоит в непосредственном выходе нормировщика на рабочее место и проведении замеров. После этого нормировщик проводит камеральные работы. Их содержание состоит в сведении в общие таблицы накопленного объема фотографий рабочего дня, на основании которых и будет проводиться расчет нормы.

Предварительное определение нормы состоит в том, что по результатам обработанных ранее материалов с учетом корректировки, которую дают научно-технические работники, формируются нормы.

Опробование нормы персоналом – это выделение фокус-группы рабочих, которые начинают работать по новым нормам.

Оценка результативности и уточнение нормы осуществляется после анализа фотографий рабочего дня рабочих из фокус-группы, в ходе которого могут обнаружиться неучтенные детали. При необходимости нормы корректируются.

Включение нормы в систему деятельности означает документальное утверждение норм и введение их в действие по отношению уже ко всем рабочим, для которых проводилось нормирование труда.

Для выполнения этого, достаточно значительного объема нормировочных работ предлагается привлечь группу технического нормирования на временной основе. Им нужно будет за достаточно короткий срок 3 месяца, выполнить комплекс соответствующих работ. На Челябинском ЭРЗ имеются свои нормировщики, но

так как нормирование на заводе проводится не на должном уровне, как это было выявлено в третьей главе, то привлекаться будут специалисты более высокого уровня со стороны. Качественные услуги по нормированию труда можно получить от специализированной компании ООО «Формат-Центр», специалисты которой имеют профильное экономическое образование, и большой практический опыт работы в нормировании труда на предприятиях промышленности и транспорта. Именно они оценили свои временные затраты в 3 месяца.

ООО «Формат-Центр» не только проведет работу по установлению экономически обоснованных норм, но и обучит нормировщиков ЧЭРЗ методам нормирования труда с использованием инструментов и алгоритмов расчетов, разработанных в данной компании.

Расчет необходимых затрат на группу технического нормирования проведен в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Расчет затрат на оплату труда группы технического нормирования

Должность	Количество, чел.	Заработная плата в месяц, руб.	Всего на оплату труда в месяц, руб.	Фонд оплаты труда за 3 месяца, руб.
1. Нормировщик	1	33 350	43 355	130 065
3. Помощник нормировщика	2	51 200	66 560	199 680
Итого:	3	-	109 915	329 745

На выплату заработной платы привлеченной группы технического нормирования за 3 месяца с учетом страховых взносов будет направлено 329 745 руб. или около 330 тыс. руб.

Возможен второй вариант – привлечение той же группы технического нормирования из ООО «Формат-Центр», но уже не в качестве временных работников, а по договору согласно которому сумма заработной платы будет составлять не менее 60% выплачиваемых затрат, т.е. не менее 65 949 ($109\,915 \cdot 60\%$) тыс. руб. в месяц.

4.5 Изменение действующего положения об оплате труда рабочих ЧЭРЗ

В настоящее время на ЧЭРЗ действует система оплаты труда, описанная в третьей главе, которая, как было установлено выше, требует реформирования. Предлагается создать комиссию по ее пересмотру. Данная комиссия должна будет разработать новое положение об оплате труда, посредством которого планируется решить ряд задач.

Во-первых, увеличить базовую часть заработной платы с учетом измененных норм труда.

Во-вторых, разработать систему премирования и дополнительного вознаграждения за выполнение особо важных работ.

В-третьих, учесть фактическую многосменную работу на предприятии.

В-четвертых, усилить связь между индивидуальными результатами труда работника и суммой получаемой им заработной платы.

Схема системы оплаты труда рабочих после предложенных изменений показана на рисунке 4.6.

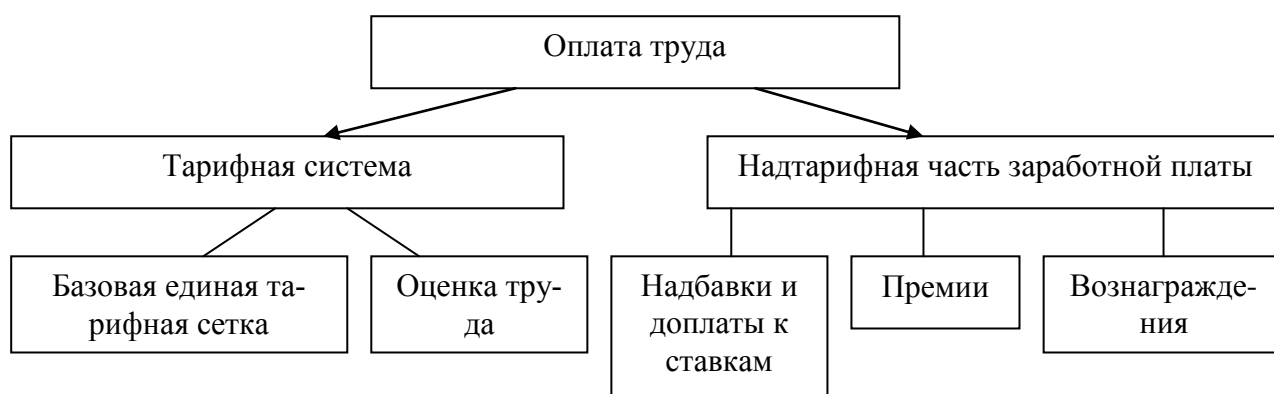


Рисунок 4.6 – Схема оплаты труда рабочих на ЧЭРЗ

В случае, если на предприятии уровень среднего разряда рабочего увеличится с 3,9 до 4,5 разряда, то это позволит говорить об увеличении тарифной части оплаты труда.

4.6 Ожидаемый эффект от проведения мероприятий по совершенствованию кадровой безопасности

Следует оценить экономический эффект предложенных мероприятий путем сопоставления затрат на их реализацию с полученным доходом.

Затраты складываются из стоимости массового переобучения 1000 рабочих с целью повышения уровня их квалификации, а, следовательно, и квалификационного разряда. Расчет, проведенный в параграфе 4.2 показал, что на обучение в Учебном Центре профессиональной квалификации «Высотник – Проф» в соответствии с их расценками потребуется затратить 7 771 тыс. руб.

В последующие годы можно ожидать снижения коэффициента текучести до 10%. Часть из принятых рабочих, имеющих квалификацию ниже необходимой, нужно будет продолжать направлять на обучение в Учебном Центре профессиональной квалификации «Высотник – Проф». Оценочное число таких рабочих составляет 100 человек. По каким специальностям сколько человек будет проходить обучение точно предсказать невозможно, но если отталкиваться от уже имеющихся данных, то общая сумма будет примерно в 10 раз меньше, чем в первом году. Учитываем то, что количество обучаемых меньше в 10 раз. Это число составит: $7\,771/10 = 777,1$ тыс. руб.

Кроме того, потребуется выделить, как показал расчет в параграфе 4.4, на наем группы технического нормирования 330 тыс. руб., при условии их временного включения в штат на 3 месяца.

Результаты расчетов оформим в таблице 4.5

Таблица 4.5 – Расчет затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию кадровой безопасности

Вид затрат	Сумма затрат, тыс. руб.		
	Первый год	Второй год	Третий год
Переобучение рабочих с целью повышения квалификации	7 771	777	777
Наем группы технического нормирования	330	-	-
Итого:	8 101	777	777

В результате реализации всех намеченных мероприятий по совершенствованию кадровой безопасности можно ожидать, по экспертному мнению специалистов ЧЭРЗ, снижения трудоемкости труда на 8-10%. В результате образуется резерв на производство, используя который можно увеличить объем производства хотя бы на 3-4%, что приведет, соответственно к росту выручки от продаж на 4%.

Следует учесть, что при реализации мероприятий по нормализации режима труда и отдыха, будут введены дополнительные дневные смены в субботу. Оплата за дополнительную смену будет произведена без изменения основных показателей, так как будет ликвидирована двойная оплата за третью смену в течение всего года.

В целом, в результате реализации предложений по совершенствованию обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности ЧЭРЗ, в том числе предложения по организации системы повышения квалификации кадрового состава; мероприятия по нормализации режима труда и отдыха; мероприятия по разработке экономически обоснованных норм на производство работ и выпуск продукции; предложение по изменению действующего положения об оплате труда рабочих ЧЭРЗ можно ожидать ряд положительных эффектов.

Снижение фактической трудоемкости выполняемых работ следует ожидать за счет того, что у работников будет более высокая квалификация. Кроме того, более высокий уровень квалификации работ придет в соответствие с возможностями трудового коллектива. Одновременно, за счет повышения квалификации работни-

ков и ужесточения к ним квалификационных требований на предприятии снизится уровень брака, произойдет стабилизация кадрового состава. Объем денежных средств, направляемых на оплату труда, перераспределяется от дублирующей оплаты второй смены в сторону возможности увеличения персональной надбавки рабочим по конкретным результатам их труда. Это означает перераспределение затрат на оплату труда в сторону увеличения мотивационной составляющей для каждого отдельного сотрудника. Отдельным дополнительным эффектом можно считать ликвидацию основных противоречий действующей системы режима труда и отдыха, оплаты труда Трудовому кодексу.

Выводы по разделу четыре

Установлено, что недостатки в обеспечении кадровой безопасности, присущие деятельности ЧЭРЗ по управлению персоналом, ведут к рискам кадровой безопасности. Для снижения выявленных рисков разработаны предложения по совершенствованию обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности ЧЭРЗ, в том числе предложения по организации системы повышения квалификации кадрового состава; мероприятия по нормализации режима труда и отдыха; мероприятия по разработке экономически обоснованных норм на производство работ и выпуск продукции; предложение по изменению действующего положения об оплате труда рабочих ЧЭРЗ.

В результате реализации перечисленных мероприятий можно ожидать снижения фактической трудоемкости выполняемых работ за счет того, что у работников будет более высокая квалификация, и более высокий уровень квалификации работ придет в соответствие с возможностями трудового коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проделанной работе следует отметить, что основным результатом явилась разработка предложений по совершенствованию обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности Челябинского электро-возоремонтного завода.

При этом, поставленные в выпускной квалификационной работе задачи были решены следующим образом.

Во-первых, раскрыт кадровый аспект региональной экономической безопасности. Установлено, что проблема обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности во многом связана с очень большим количеством носителей кадровых рисков, каждый из которых является равноправной стороной договора между работником и работодателем. Задачи кадровой безопасности в соответствии с данной особенностью можно разделить на две группы. Первая, из которых будет направлена на выработку индикаторов и разработку системы предотвращения угроз и снижения влияния кадровых рисков. Вторая способствовать укреплению уже достигнутых позиций организации в ходе ее деятельности и совершенствованию кадровых процессов с целью повышения эффективности и функциональности, а также дальнейшего развития в профессиональной сфере.

Во-вторых, представлены основные характеристики Челябинского электро-возоремонтного завода как объекта исследования. Показано, что Челябинский электро-возоремонтный завод является одним из филиалов АО «Желдорремаш», входящего в Группу компаний «ЛокоТех». Основным видом деятельности Челябинского ЭРЗ является предоставление услуг по восстановлению и оснащению железнодорожных локомотивов, трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава. Челябинский ЭРЗ сохраняет свое ведущее положение по электро-машинному производству относительно других российских заводов, занимающихся капитальным ремонтом электрических машин электро-возов. Челябинский ЭРЗ обладает конвейерами и механизированными поточными линиями, про-

граммным управлением процессами, что позволяет проводить диагностику и компьютерный контроль в процессе испытаний. Все это создает условия для проведения высококачественных ремонтов. Поскольку АО «РЖД» продолжает закупать устаревшие модели локомотивов, ЧЭРЗ остается востребованным предприятием, так как у него нет конкурентов в плане выполнения ремонтов электровозов уже используемых марок. Вместе с тем в перспективе можно все-таки надеяться, что на железной дороге будет появляться больше новой современной техники совместного производства, поэтому предприятию следует быть готовым к возможным изменениям.

В-третьих, проведенный анализ экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности Челябинского ЭРЗ выявил повышательную динамику объема оказанных услуг по ремонту электровозов как в натуральном, так и стоимостном выражении. В целом можно констатировать выполнение золотого правила экономики, т.е. прибыль растет быстрее, чем выручка от реализации услуг. Темп роста фонда заработной платы немного ниже темпа роста выручки. Следовательно, рост затрат на оплату труда оправдан, так как он обеспечивает рост выручки. Основным доход Челябинскому ЭРЗ в 2015-2017 гг. приносило сборочное производство. Причем данный финансовый поток характеризуется стабильной повышательной тенденцией. Значимым следует считать и поток от электромашинного производства, который также увеличивается. Остальные финансовые потоки менее значимые и не отличаются стабильностью.

Анализ финансовых коэффициентов выявил низкую платежеспособность Челябинского ЭРЗ в рассматриваемом периоде. Коэффициент текущей ликвидности в 2015-2017 годах принимает значения ниже нормы, это означает, что предприятие не располагает достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников. Анализ финансовой устойчивости Челябинского ЭРЗ показал, что предприятие в 2015-2017 гг. не обладает устойчивостью финансового состояния.

Проведенный анализ выявил ряд проблем в кадровой работе, создающих угрозу экономической безопасности Челябинского ЭРЗ.

Выявлено несоответствие между разрядом работ и разрядом рабочих, т.е. уровень квалификации рабочих ниже, чем требуется при проведении ремонтов электровозов. Одной из причин данной ситуации следует считать отсутствие системы профессионального образования, отвечающей потребностям в рабочих кадрах ЧЭРЗ. Низкая квалификация рабочих ведет к необходимости значительного превышения норм выработки, а вслед за этим либо к росту трудоемкости, либо к высокому проценту брака.

Выявлены недостатки в организации режима труда и отдыха предприятия, ведущие к перерасходу затрат по заработной плате на доплаты за работу в ночное время (с 22 до 6 часов), но и к потерям рабочего времени, когда на одном и том же рабочем месте находятся 2 работника. Это ведет как к фактическому снижению производительности труда за счет дублирующего присутствия работников на рабочем месте, так и к переплате. Кроме того, такая ситуация вызывает недовольство самих работников, проводящих часть смены на рабочем месте без работы, тем более в ночную смену.

В-четвертых, разработаны предложения по совершенствованию обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности ЧЭРЗ, в том числе предложения по организации системы повышения квалификации кадрового состава; мероприятия по нормализации режима труда и отдыха; мероприятия по разработке экономически обоснованных норм на производство работ и выпуск продукции; предложение по изменению действующего положения об оплате труда рабочих ЧЭРЗ.

В результате реализации перечисленных мероприятий можно ожидать снижения фактической трудоемкости выполняемых работ за счет того, что у работников будет более высокая квалификация, и более высокий уровень квалификации работ придет в соответствие с возможностями трудового коллектива. Одновременно, за счет повышения квалификации работников и ужесточения к ним квалификацион-

ных требований на предприятии снизится уровень брака, произойдет стабилизация кадрового состава. Кроме того, объем денежных средств, направляемых на оплату труда, перераспределяется от дублирующей оплаты второй смены в сторону возможности увеличения персональной надбавки рабочим по конкретным результатам их труда. Отдельным дополнительным эффектом можно считать ликвидацию основных противоречий действующей системы режима труда и отдыха, оплаты труда Трудовому кодексу.

Таким образом, поставленные в исследовании задачи решены и цель достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2016 № 2-ФКЗ, от 21.07.2016 № 11-ФКЗ) // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 15-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (в ред. от 28.03.2017 г.) // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
- 3 Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон, от 30.12.2001, № 197-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
- 4 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с.
- 5 Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность» : учебное пособие / В.А. Богомолов. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 280 с.
- 6 В 2018 г продажи электровозов и тепловозов в России составили 704 шт. // <https://marketing.rbc.ru/articles/10752/>
- 7 Васильева, И.В. Связь лояльности сотрудников и особенностей корпоративной культуры организации / И.В. Васильева, П.Е. Григорьев // Вестник Омского университета. – 2018. – № 2. – С. 47-52.
- 8 Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 592 с.
- 9 Водопьянова, Д.В. Алгоритм обеспечения кадровой безопасности хозяйствующего субъекта / В. В. Водопьянова. И. В. Романова // Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам: мат-лы межд. науч-практ. конф. – 2016. – С. 450-451.

10 Вражнова, М. Н. Социология кадровой безопасности: Учебное пособие / М.Н. Вражнова. Л.О. Терновая. – М.: Этносоциум, 2017. – 276 с.

11 Голов, Р.С. Организация производства, экономика и управление в промышленности : учебник / Р.С. Голов, А.П. Агарков, А.В. Мыльник. - Москва: Дашков и К°, 2017. - 858 с.

12 Давыдова, Л.В. Правовые механизмы обеспечения кадровой безопасности хозяйствующего субъекта / Л.В. Давыдова // Направления развития инструментов обеспечения экономической безопасности, методов анализа и аудита: мат-лы межд. науч.-практ. конф. – 2017. – С. 112-114.

13 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Дашков и К°, 2017. - 288 с.

14 Дружкова, В.Н. Анализ и оценка состояния трудовых ресурсов, определяющих кадровую безопасность, как составляющую экономической безопасности организации / В.Н. Дружкова, Н.Л. Грязнова // Техника и технология пищевых производств. – 2017. – Т. 45. – № 2. – С. 133-141.

15 Дьячков, Д.И. Выбираем комплексную систему безопасности крупного предприятия // Алгоритм безопасности [Электронный ресурс] / офии. сайт. – Режим доступа: <https://algorithm.org/arch/arch.php?id=87&a=2121>

16 Ефимова, Л.А. Кадровая политика – инструмент кадровой безопасности хозяйствующего субъекта / Л. А. Ефимова // Успехи современной науки – 2017. – №4. – С. 39-41.

17 Жемчугов, А.М. Стратегия развития предприятия / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента, 2016. – № 12. – С. 3-13.

18 Згонник, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Згонник. – М.: Дашков и К°, 2017. – 232 с

19 Зыков, В.В. Фирма как хозяйствующий субъект объект экономической безопасности / В. В. Зыков, А.Г. Леонтьева // Теория практика общественного развития. – 2014. – № 17. – С. 41-46.

20 Иванова, Л.Л. Риски в системе кадровой безопасности / Л.Л. Иванова // Ученые записки СЖАГС. – 2015. – № 3. – С. 351-355.

21 Илякова, И.Е. Диагностика интеллектуальной и кадровой составляющих экономической безопасности корпорации: угрозы и условия нейтрализации / И.Е. Илякова, О.С. Саушева // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7. – № 5. – С. 47.

22 Калинин, П.С. Обеспечение кадровой безопасности хозяйствующего субъекта при приеме на работу физических лиц / П.С. Калинин Направления развития инструментов обеспечения экономической безопасности, методов анализа и аудита: материалы межд. науч-практ. конф. – 2017. – С. 38-41.

23 Карпов, Л.В. Технология управления развитием персонала / Л.В. Карпов. Н.В. Ключева. – М.: Проспект, 2016. – 403 с.

24 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

25 Кириллов, Л.В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения / Л.В. Кириллов, М.В. Виниченко, А.В. Мельничук, С.А. Макушкин. – М.: РУСАЙНС, 2015. – 280 с.

26 Князютенкова, С.А. Исследование взаимосвязи стиля руководства с социально-психологическим климатом в коллективе / С. А. Князютенкова, А.С. Ковалин // Вести. науч. конф. – 2017. – № 3. – С. 57-59.

27 Ковалев, В.В. Финансовый анализ. / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 256 с.

28 Колосовский, А.М. Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности предприятий Калининградской области / А.М. Колосовский // Вестник МФЮА, – 2018. – № 2. – С. 42-51.

29 Коновалова, В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой : учеб.-практ. пособие / В.Г. Коновалова. – М.: Проспект, 2015. – 67 с.

30 Крохичева, Г.Е. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности / Г.Е. Крохичева, Э.Л. Архипов, М.А. Виноградова, Д.Е. Деточка // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Т. 8, №3.

31 Кузнецова, Н.В. Факторы, влияющие на выбор стратегии обеспечения кадровой безопасности организации/ Н. В. Кузнецова // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. – 2015. – №3. – С.71 -78.

32 «ЛокоТех» отремонтирует локомотивы РЖД за 244 млрд рублей // <https://glavportal.com/materials/lokoteh-otremontiruet-lokomotivny-rzhd-za-244-mlrd-rublej/>

33 Михалина, Л.М. Кадровое обеспечение экономической безопасности: учебное пособие / Л.М. Михалина. – Челябинск: кафедра ЭБ ЮУрГУ, 2017. – 298 с.

34 Михалина, Л.М. Экономика предприятия (организации): учебное пособие. / Л.М. Михалина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2014. – 120 с.

35 Мишина, С.В. Подходы к определению сущности понятия «кадровая безопасность» / С.В. Мишина // Научно-теоретический и практический журнал «ОРАЛДЫН ҒЫ-ЛЫМ ЖАРШЫСЫ». Серия: Право, экономические науки. – 2016. – № 24. – С. 163-169.

36 Морозова, А.М. Кадровая безопасность в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / А.М. Морозова, А.О. Лысенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 3. – С. 213-217.

37 О состоянии локомотивного парка ОАО «Российские железные дороги» // <http://iizd.ru/o-sostoyanii-lokomotivnogo-parka-oao-rossijskie-zheleznye-dorogi/>

38 Оконешников, И. Н. Взаимосвязь организационной культуры и методов формирования трудового поведения сотрудников организации / И.Н. Оконешников, А.А. Шин, Н.К. Семенова // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1384-1387.

39 Осипян, И.Ю. Трудовая адаптация работника как одно из важнейших направлений работы с персоналом: понятие и цели адаптации / И.Ю. Осипян // Путь науки. – 2016. – №5. – С. 93-95.

40 Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 271 с.

41 Подриз, А.С. К вопросу информационного обеспечения кадровой безопасности организации / А.С. Подриз // Ученые записки УлГУ. – 2017. – № 1. – С. 42-47.

42 Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - Кн. 2. - 434 с.

43 Рожнова, Л.В. Управление кадровой безопасностью как концепт современной теории управления / Л.В. Рожнова // Концепт. – 2015. – № 3. – С. 3231-3235.

44 Сальников, И.И. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности организации / И.И. Сальников // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. Вып. 2(69). – С. 186-197.

45 Сивушков, К.В. Отбор персонала и формирование профессионального кадрового ядра как превалирующее направление обеспечения кадровой безопасности организации / К.В. Сивушков, Л.П. Стерхов // Вести. ИрГТУ. – 2015. – №6. – С 212-215.

46 Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М. : Дашков и К°, 2015. – 272 с.

47 Тимофеева, А.Ю. Факторы угроз кадровой безопасности организации / А.Ю. Тимофеева, И.В. Кузнецова // Вести. Волгогр. гос. ун-та. – 2017. – №1. – С. 88-96.

48 Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 561 с.

49 Харламова, Е.Л. Корпоративная этика: модели повеления сотрудников в социальных сетях. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sclirector.ru/magazine/archive/viewdoc/2018/4/2059.html>

50 Чекалдин, А.М. Подходы к оценке управленческого персонала в организациях / А. М. Чекалдин // Успехи современной науки. – 2017. – № 4. – С. 74-77.

51 Шагарова, М.С. Пути повышения лояльности персонала / М.С. Шагарова // Наука и образование транспорту. – 2015. – С.88-90.

52 Шадрина, Ж.А. Обеспечение кадровой составляющей экономической безопасности хозяйствующего субъекта / Ж.А. Шадрина, Ж.О. Костенко // Стратегии устойчивого развития современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые, тенденции и закономерности: мат-лы межд. науч-практ. конф. – Краснодар: Академия управления. 2016. – С. 94-98.

53 Шестакова, Е.В. Формирование модели оценки развития промышленного предприятия // Российское предпринимательство. – 2015. – Том 16. – № 14. – с. 2205-2218.

54 Gordon G. G., DiTomaso N. Predicting corporate performance from organizational culture. // Journal of Management Studies. - 1992. -Vol. 29. - Issue 6. - P. 783-798. - URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x> (дата обращения: 28.04.2019).

55 Sorensen J. B. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance // Administrative Science Quarterly Volume. -Issue 47. - № 1. - P. 70-91. Issue published: March 1, 2002. URL: <https://doi.org/10.2307/3094891> (дата обращения: 17.05.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Организационная структура
Челябинского электровозоремонтного завода - филиала открытого акционерного общества "Желдорремаш"

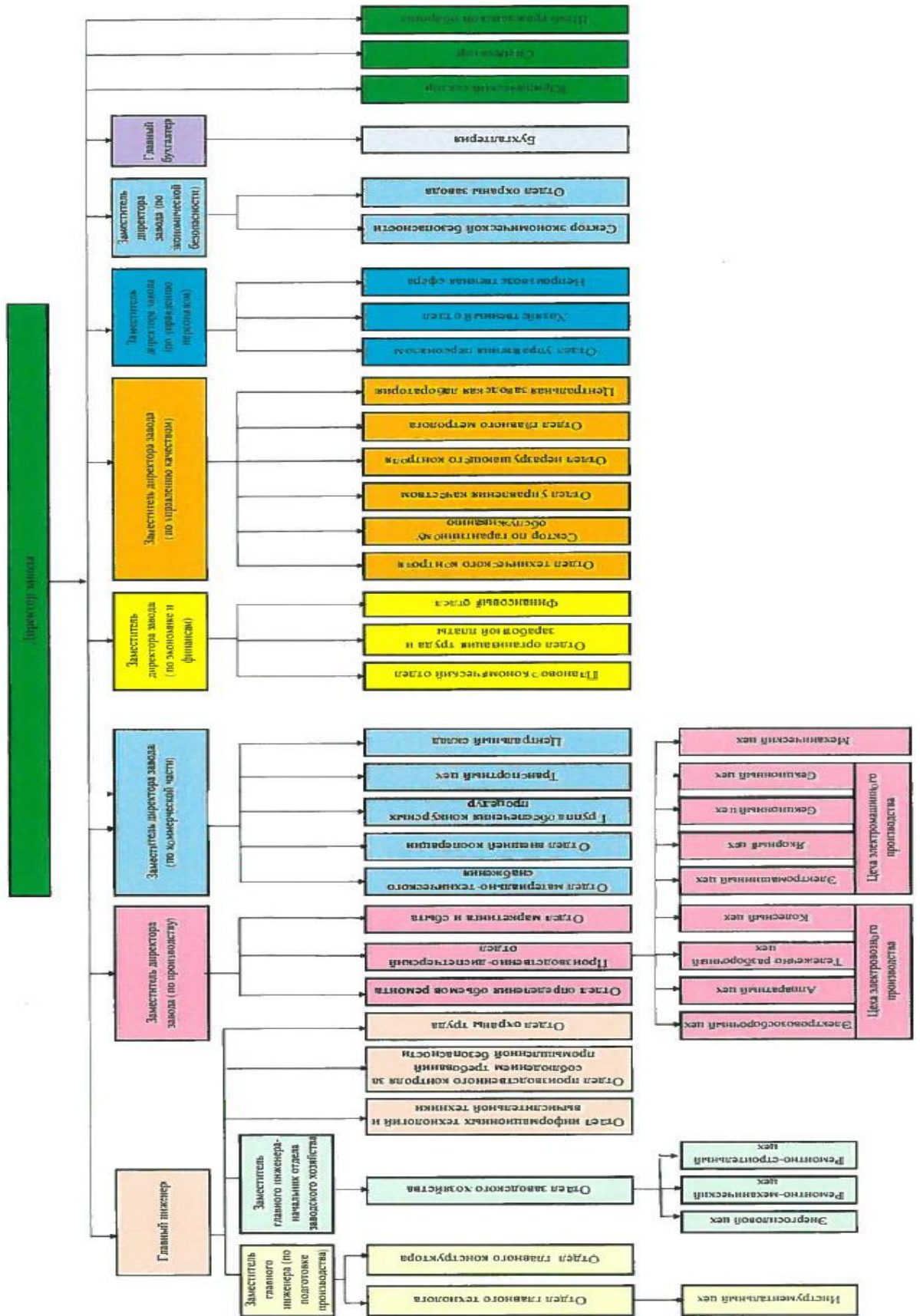


Таблица Б.1 – Режим работы на ЧЭРЗ

Наименование бригады (профессии)	Описание режима работы				
	Смена	Время начала и окончания рабочей смен и ее продолжительность	Время перерыва в смене, его продолжительность	Режим чередования рабочих и нерабочих дней	Длительность ночного времени
<i>Электровозосборочный цех (отделочно-сборочный участок)</i>					
электромонтажник-схемщик (бригада по испытанию и проверке схем)	1	07-00 – 19-00 (11ч.15м.)	12-15 – 13-00 (45 мин.)	1 смена, 2 смена, два дня выходных	7ч.15мин.
	2	19-00 – 07-00 (11ч.15м.)	23-15 – 00-00 (45 мин.)		
электромонтажник-схемщик (бригада по ВВК)	1	07-00 – 15-00 (7ч. 12 мин.)	11-00 – 11-48 (48 мин.)	1 неделя – 1 смена 2 неделя – 2 смена, 3 неделя – 3 смена	1 ч. 00 мин. 6 ч .12мин.
	2	15-00 – 23-00 (7ч. 12 мин.)	17-00 – 17-48 (48 мин.)		
	3	23-00 – 07-00 (7 ч. 12 мин)	(48 мин.)		
маляр	1	07-00 – 15-00 (7ч.12м.)	(48 мин.)	1 неделя – 1 смена,	1ч.00мин.
	2	15-00 – 23-00 (7ч.12м.)	(48 мин.)	1 неделя – 2 смена	
<i>Колесный участок механического производства</i>					
термист	1	07-00 – 19-00 (11ч.15м.)	12-00 – 12-45 (45 мин.)	1 смена, 2 смена, два дня выходных	7ч.15мин.
	2	19-00 – 07-00 (11ч.15м.)	00-00 – 00-45 (45 мин.)		
зуборезчик	1	07-00 – 15-45 (8ч.00м.)	(45 мин.)	1 неделя - 1 смена, 1 неделя - 2 смена, 1 неделя - 3 смена	2ч.30мин. 7ч.15мин.
	2	15-45 – 00-30 (8ч.00м.)	(45 мин.)		
	3	22-00 – 06-45 (08ч.00м.)	(45 мин.)		
машинист крана (крановщик)	1	07-00 – 15-45 (8ч.00м.)	(45 мин.)	1 неделя - 1 смена, 1 неделя - 2 смена, 1 неделя - 3 смена	2ч.30мин. 7ч.15мин.
	2	15-45 – 00-30 (8ч.00м.)	(45 мин.)		
	3	22-00 – 06-45 (08ч.00м.)	(45 мин.)		
<i>Электромашинный участок электромашинного производства</i>					
электрослесарь по ремонту электромашин	1	07-00 – 19-00 (11ч.15м.)	12-00 – 12-45 (45 мин.)	1 смена, 2 смена, два дня выходных	7ч.15мин.
	2	19-00 – 07-00 (11ч.15м.)	00-00 – 00-45 (45 мин.)		