# **ОТЧЕТ ПО ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКЕ**

по дисциплине «Управление персоналом»

# **Введение**

Целью преддипломной практики является закрепление теоретических знаний, полученных в учебном процессе, получение профессиональных умений и навыков по организации на предприятии, являющейся объектом практики и сбор исходных данных для дипломного проектирования.

Предметом исследования в работе являются методологические аспекты управления конкурентоспособностью и преимуществами в условиях нестабильность внешней среды, а также возможность и целесообразность их применения на конкретном примере. Объектом преддипломной практики является ЗАО «Орион».

Для достижения поставленной цели, необходимо достичь решения следующих задач:

проанализировать особенности кадрового состава на объекте исследования;

рассмотреть основные принципы и особенности существующей на предприятии системы управления персоналом;

на основе проведенного анализа выявить недостатки системы управления персоналом и разработать мероприятия по их устранению.

Для решения поставленных задач и достижения цели исследования были использованы следующие методы: 1) расчетно-конструктивный;

) экономико-статистический; 3) графический; 4) монографический; 5) абстрактно-логический.

Материалом для проведения данного исследования послужили учебно-методическая литература, аналитические статьи по вопросам продвижения и развития персонала, опубликованные в тематических изданиях, а также данные по персоналу и системе его продвижения и развития ЗАО «Орион». Для анализа предприятия использовалась финансовая отчетность за 2009-2011 годы, а также статистическая информация по показателями движения кадров.

# 1. **Краткая характеристика предприятия ЗАО «ОРИОН»**

Закрытое акционерное общество «Орион» (в дальнейшем именуемое «общество») учреждено в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, ФЗ РФ «Об акционерных обществах» на основании решения учредителей.

Общество является коммерческой организацией. Имеет организационно-правовую форму в виде закрытого акционерного общества.

Общество является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица общество приобретает с даты его государственной регистрации. Общество имеет печать со своим наименованием, фирменный знак (символику), расчетные и иные счета в рублях и иностранной валюте в учреждениях банков.

Общество несет ответственность по своим обязательствам только в пределах своего имущества. Участники общества несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости вкладов, внесенных ими в уставный капитал.

Общество самостоятельно осуществляет свою хозяйственную и иную деятельность на основании договоров или других форм обязательств и свободно в выборе их предмета.

Основной целью общества является предпринимательская деятельность участников общества для извлечения прибыли.

Для достижения поставленной цели общество в установленном законодательстве порядке осуществляет следующие виды деятельности:

 Ремонт, наладка и монтаж технологического оборудования;

 Грузовые и пассажирские транспортные услуги по Российской Федерации, странам ближнего и дальнего зарубежья;

 Содержание и эксплуатация станций сервисного технического обслуживания и охраняемых стоянок для автотранспорта с предоставлением широкого комплекса услуг;

 Автотранспортные услуги;

 Ремонт, предпродажная подготовка и сбыт движущихся средств и механизмов отечественных и зарубежных марок;

 Открытие, содержание, эксплуатация АЗС и розничная реализация через них всех видов жидкого топлива и смазочных материалов;

 Производство продукции производственно-технического назначения и изготовление товаров народного потребления.

Уставный капитал общества разделен на доли учредителей. Имущество формируется за счет источников: денежные и материальные взносы учредителей, образующие первоначальный уставный капитал, доходы от реализации и выкупа ценных бумаг, кредитов банков и прочих кредитов, капитальных вложений и дотаций из бюджетов, иных законных источников.

Учредители вносят в уставный капитал вклады, внесенные в денежной форме (размеры оговариваются в учредительном договоре). К органам управления Общества относятся:

Собрание учредителей;

- Исполнительная дирекция.

Высшим органом управления Общества является собрание учредителей.

Общество создает резервный фонд в размере 10% уставного капитала. Резервный капитал формируется за счет отчислений от прибыли до достижения капитала указанного размера.

Источниками формирования финансовых ресурсов общества является прибыль, амортизационные отчисления, средства полученные от реализации ценных бумаг, дополнительные взносы участников общества, взносы организаций, граждан, а также другие поступления.

# 2. **Анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия**

В данном подразделе преддипломной практики мы проведем анализ объемных и качественных показателей деятельности ЗАО «Орион» и рассмотрим полученные показатели в динамике.

Проанализируем показатели объема и структуры выручки ЗАО «Орион» за 2009-2011 гг. (таблица 1 и 2).

Таблица 1 - Объем выручки (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции, работ, услуг | Стоимостная оценка, тыс. руб. | | | Динамика, % | | |
|  | 2011 | 2010 | 2009 | 09/10 | 10/11 | 09/11 |
| Монтаж и наладка технологического оборудования | 271313 | 161003 | 89 157 | 180,6 | 168,5 | 304,3 |
| Продукция | 5 682 | 5 610 | 2 814 | 199,3 | 101,3 | 201,9 |
| Прочие услуги | 408 | 339 | 547 | 62,0 | 120,1 | 74,4 |
| Всего | 277402 | 166951 | 92518 | 180,5 | 166,2 | 299,8 |

Показатель выручки от реализации вырос в 2011 году почти на 300 % по сравнению с 2009 годом, в абсолютных значениях прирост составил 184884 т.р..

Преимущественно рост происходил за счет увеличения выручки от основной деятельности предприятия - монтаж и наладка технологического оборудования. Одновременно с этим показатель выручки от реализации прочих услуг в 2011 году по сравнению с 2009 годом снизился.

Такая динамика показывает, что анализируемое предприятие умышленно и планомерно отказывается от второстепенных видов деятельности, усиливая свое присутствие на одном, наиболее важном и востребованном направлении деятельности.

Таблица 2 - Структура выручки (%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции, работ, услуг | 2011 | 2010 | 2009 |
| Монтаж и наладка технологического оборудования | 97,80 | 96,44 | 96,37 |
| Продукция | 2,05 | 3,36 | 3,04 |
| Прочие услуги | 0,15 | 0,20 | 0,59 |
| Всего | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Основным (наибольшим) источником дохода остаются работы по монтажу и наладке технологического оборудования, что подтверждает профиль деятельности организации. Отметим, что в течение анализируемого периода изменилась структура выручки в пользу основного профиля деятельности анализируемого предприятия, при этом доля выручки от реализации продукции и оказания прочих услуг снизилась с 3,63 % в 2009 году до 2,2 % в 2011.

Далее проанализируем показатели по элементам затрат (таблица 3).

Таблица 3 - Расходы по обычным видам деятельности (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | 2011 | 2010 | 2009 |
| Материальные затраты | 202109 | 134085 | 64759 |
| Затраты на оплату труда | 19651 | 9141 | 4575 |
| Отчисления на соц. нужды | 6904 | 3212 | 1608 |
| Амотризация | 4230 | 2561 | 1251 |
| Прочие затраты | 2115 | 1657 | 1398 |
| Итого | 234998 | 150646 | 73 590 |

Величина расходов в 2011 году по сравнению с предыдущими периодами по всем показателям. Общий рост расходов в 2011 году по сравнению с 2009 годом увеличился на 161409 т.р. или на 319 %. Наибольший рост демонстрируют расходы на оплату труда, которые по сравнению с 2009 годом в 2011 году составили почти 430 %. Абсолютный прирост составил 15086 т.р. Темп роста затрат превышает темп роста выручки от реализации, что свидетельствует о снижении рентабельности продаж.

Далее рассмотрим структуру элементов затрат (таблица 4).

Таблица 4 - Расходы по обычным видам деятельности (по элементам затрат) (%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | 2011 | 2010 | 2009 |
| Материальные затраты | 86,0 | 89,0 | 88,0 |
| Затраты на оплату труда | 8,4 | 6,1 | 6,2 |
| Отчисления на социальн. нужды | 2,9 | 2,1 | 2,2 |
| Амортизация | 1,8 | 1,7 | 1,7 |
| Прочие затраты | 0,9 | 1,1 | 1,9 |
| Итого | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

На основании приведенных данных можно сделать следующие выводы:

Снизился удельный вес материальных затрат по сравнению с 2010 годом на 2 %. При этом увеличился удельный вес затрат на оплату труда (+2,2%) и амортизации (+0,1). Динамика показателей характеризуется как положительная и свидетельствует об увеличении добавочной стоимости монтажных и наладочных работ (без учета материально-производственных запасов и привлеченных работ, услуг) и об увеличении состава собственных основных средств.

Рассмотрим показатели прибыльности ЗАО «Орион» за 2009-2011 гг. (таблица 5).

Анализ формирования прибыли на предприятии складывается из изучения финансовых результатов и анализа факторов, влияющих на величину и структуру изменений прибыли.

Анализ финансовых результатов деятельности торговой организации начинается с оценки валового дохода.

Таблица 5 - Показатели прибыльности (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2011 | 2010 | 2009 |
| Выручка от продажи товаров и т.д. за минусом НДС и др. | 277402 | 166951 | 92518 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг | 234998 | 150646 | 73590 |
| Валовая прибыль | 42404 | 16305 | 18928 |
| Коммерческие расходы | 0 | 0 | 0 |
| Управленческие расходы | 21997 | 8734 | 9976 |
| Прибыль (убыток) от продажи | 20408 | 7571 | 8952 |
| Проценты к получению | 510 | 451 | 87 |
| Прочие доходы | 8910 | 6182 | 2304 |
| Прочие расходы | 1544 | 3506 | 1654 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 28282 | 10698 | 9689 |
| Текущий налог на прибыль | 6788 | 2568 | 2325 |
| Чистая прибыль | 21494 | 8130 | 7364 |

Исходя из данных таблицы, необходимо отметить, что в течение анализируемого периода выручка от реализации продукции возросла почти в 3 раза по сравнению с 2009 годом. При этом себестоимость продукции увеличивалась опережающими темпами и возросла в 2011 году по сравнению с 2009 годом в 3,2 раза.

Увеличение чистой прибыли составило 92 % в 2011 году по сравнению с 2009 годом.

Далее проведем анализ финансовой устойчивости предприятия (таблица 6). Цель анализа финансовой устойчивости - оценить способность предприятия погашать свои обязательства и сохранять права владения предприятием в долгосрочной перспективе. Способность предприятия погашать обязательства в долгосрочной перспективе определяется соотношением собственных и заемных средств и их структурой.

Таблица 6 - Анализ финансовой устойчивости (%)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Уровень показателя | | | |
|  | На начало 2011 года | На конец 2011 года | Изменение | Изменение по отношению к 01.01.2010 |
| 1.Коэффициент финансовой независимости | 0,74 | 0,57 | -0,17 | -0,11 |
| 2. Коэффициент ликвидности | 2,1 | 2,3 | +0,2 | -0,06 |
| 3. Коэффициент платежеспособности | 0,64 | 0,61 | -0,03 | +0,22 |

На основании приведенных коэффициентов можно сделать следующие выводы.

Доля собственного капитала в общей сумме источников финансирования в 2011 году уменьшилась на 17%. за счет опережающего роста заемного капитала (кредиторская задолженность перед поставщиками, резервы предстоящих расходов) 409 152 тыс. руб. над ростом собственного капитала (нераспределенной прибыли и резервного капитала) 95 927тыс. руб.

Коэффициент ликвидности имеет тенденцию к увеличению с 2,1 до 2,3. Часть активов, сформированная за счет заемных ресурсов краткосрочного характера, возросла на 20%.

Платежеспособность предприятия уменьшилась к концу 2011 года на 3%. Таким образом, на начало года предприятие могло покрыть за счет собственного капитала 64% долгов, а на конец года только 61% долгов.

Все представленные показатели имеют отрицательную динамику по сравнению с предыдущими 2010 и 2009 годами, однако увеличение заемного капитала за счет резервов предстоящих расходов свидетельствует об осмотрительности предприятия и гарантирует прогнозируемое (управляемое) изменение финансово-экономического положения предприятия.

Рассмотрим показатели эффективности деятельности ЗАО «Орион» (таблица 7, 8).

Таблица 7 - Показатели рентабельности (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 | 2010 | 2011 | абсолют. отклон. | |
|  |  |  |  | 2010-2009 | 2011-2010 |
| Выручка от продажи товаров (работ, услуг) | 92518 | 166951 | 277402 | 74433 | 110451 |
| Себестоимость проданных товаров (работ, услуг) | 73590 | 150646 | 234 998 | 77056 | 84352 |
| Валовая прибыль | 18928 | 16305 | 42404 | -2623 | 26099 |
| Прибыль (убыток от продаж) | 8952 | 7571 | 20 408 | -1381 | 12837 |
| Прибыль (убыток до налогообложения) | 9 689 | 10698 | 28292 | 1009 | 17594 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 7 364 | 8130 | 21494 | 766 | 13364 |
| Общая рентабельность (%) | 10,5 | 6,4 | 10,2 | -4,1 | 3,8 |
| Рентабельность основной деятельности (%) | 9,7 | 4,5 | 7,4 | -5,1 | 2,8 |
| Рентабельность производства (%) | 25,7 | 10,8 | 18 | -14,9 | 7,2 |

Таблица 8 - Показатели эффективности деятельности (об.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 | 2010 | 2011 | Отклонение 2010/2011 | |
|  |  |  |  | абсолютное | относительное.% |
| Оборачиваемость активов | 4,793 | 5,103 | 4,398 | -0,71 | 86,9 |
| Оборачиваемость оборотных активов | 23,914 | 21,671 | 22,351 | +0,68 | 103,14 |
| Оборачиваемость запасов | 15,054 | 16,612 | 16,108 | -0,51 | 96,97 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 6,869 | 7,131 | 6,138 | -0,993 | 86,08 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 10,625 | 11,231 | 9,183 | -2,05 | 81,77 |

Рентабельность основной деятельности в 2011 году увеличилась по сравнению с 2010 годом на 3,8% и составила 10,2 %. Показатель вырос за счет опережения темпа роста выручки от реализации над темпом роста расходов. По результатам анализа очевидно падение экономической эффективности деятельности предприятия в 2010 году. Это связано с последствиями мирового финансового кризиса, которые отразились на финансовых результатах деятельности ЗАО «Орион». Показатели рентабельности в 2011 году имеют положительную динамику, однако в целом не достигли уровня 2009 года.

В 2011 году уменьшился коэффициент оборачиваемости активов на 0,7 оборота с 5,103 до 4,398 оборотов.

Оборачиваемость оборотных активов увеличилась с 21,671 (2010 г.) до 22,351 (2011 г.) на 0,68 оборота по сравнению с прошлым годом, то есть уменьшилась длительность оборота запасов. Что касается оборачиваемости дебиторской задолженности, то количество оборотов увеличилось с 7,1 оборотов в 2010 году, до 6,1 оборотов в 2011 году. Это свидетельствует о снижении ликвидности дебиторской задолженности. Сроки оборота дебиторской задолженности превышают сроки оборота запасов. Это означает, что расчеты за реализованную продукцию (работы, услуги) происходят со значительной задержкой. Причиной снижения оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности послужило влияние финансово-экономического спада экономики в целом.

Показатель оборачиваемости кредиторской задолженности замедлился по сравнению с 11,231 об. за 2010 год и составил 9,183 об. за 2011 год. Это свидетельствует о снижении платежеспособности предприятия и возможности несвоевременного расчета с кредиторами.

# **3. Анализ трудовых ресурсов**

Для характеристики обеспеченности производства трудовыми ресурсами и эффективности их использования применяется система показателей, включающая:

а) численность персонала по категориям, профессиям и квалификации;

б) оборот, текучесть кадров;

в) использование рабочего времени; величина целодневных и внутрисменных потерь времени и их структура;

г) средняя выработка на одного работающего и рабочего за рассматриваемый период.

Динамика численности персонала ЗАО «Орион» по категориям и его структура представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Структура персонала (чел)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Года | | | Динамика (%) | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 10/09 | 11/10 |
| Численность персонала всего, в т.ч.: | 81 | 79 | 102 | 97,5 | 129,1 |
| - основные рабочие; | 39 | 41 | 64 | 105,1 | 156,1 |
| - вспомогательные рабочие; | 31 | 28 | 24 | 90,3 | 85,7 |
| - руководители; | 4 | 4 | 5 | 100,0 | 125,0 |
| - специалисты; | 7 | 6 | 9 | 85,7 | 150,0 |

Как видно из таблицы 9, численность персонала на протяжении рассматриваемого периода нестабильна, в 2010 году произошло уменьшение численности, в то время как в 2011 году этот показатель вырос. При этом опережающими темпами росла численность основных рабочих.

На диаграмме видим неравномерную динамику численности персонала в течение рассматриваемого периода с 2009 по 2011 год.

Динамика структуры численности персонала ЗАО «Орион» представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Динамика структуры численности персонала (чел.).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав сотрудников | Вертикальный анализ | | | | | |
|  | 2009 | | 2010 | | 2011 | |
|  | Кол. чел. | уд. вес, % | Кол. чел. | уд. вес, % | Кол. чел. | уд. вес, % |
| Основные рабочие | 39 | 48,15 | 41 | 51,90 | 64 | 62,75 |
| Вспомогательные рабочие | 31 | 38,27 | 28 | 35,44 | 24 | 23,53 |
| Руководители | 4 | 4,94 | 4 | 5,06 | 5 | 4,90 |
| Специалисты | 7 | 8,64 | 6 | 7,59 | 9 | 8,82 |
| Всего | 81 | 100 | 79 | 100 | 102 | 100 |

Анализируя данные таблицы 10, видим, что основной удельный вес в структуре численности персонала ЗАО «Орион» имеет доля основных рабочих (48-63 %) с 2009 по 2011 год.

На ЗАО «Орион» работают сотрудники разных возрастных групп. Наибольшую группу составляют работники до 30 лет - 61 человек. Далее идут работники старше от 30 до 50 лет - 32 человека. Также на предприятии работают сотрудники старше 50 лет - 9 человек. Уровнем качественного состава кадров во многом определяется эффективность функционирования предприятия, поскольку от личных и деловых качеств работников, их образовательного уровня зависит качество принимаемых решений и результаты их реализации.

Ответственным этапом в анализе использования кадров предприятием является изучение движения рабочей силы. Рассматриваются данные в динамике за 3 года на основании коэффициентов.

Анализ движения кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

1. Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных сотрудников за анализируемый период к среднесписочной численности сотрудников.
2. Коэффициент оборота рабочей силы по приему - отношение числа принятых к среднесписочной численности сотрудников.
3. Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению - отношение числа уволенных к среднесписочной численности сотрудников.
4. Коэффициент постоянства кадров, равный отношению численности сотрудников, состоящих в списочном составе весь отчетный год, к среднесписочной численности сотрудников;
5. Коэффициент замещения - отношение разности принятых и выбывших сотрудников к среднесписочной численности.

Коэффициент общего оборота:

 (1)







управление персонал трудовой ресурс

Коэффициент оборота рабочей силы по приему:



Аналогично рассчитанные коэффициенты за 2011 и 2010 годы составили соответственно 27,4% и 15,2%.

Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению составил за 2011 год - 4,9%, за 2010 - 17,7%, за 2009 - 4,9%.

При расчете коэффициента постоянства кадров для определения работников, состоящих в списочном составе весь год, необходимо из списочной численности работников на начало года исключить выбывших в течение года по всем причинам (за исключением переводов в другие организации), но не исключать выбывших из числа принятых в отчетном году.

На начало 2011 года списочная численность работников составляла 96 человек, на начало 2010 - 81, на начало 2009 - 77.

В результате расчетов получаем следующие показатели: 2011 - 89,2; 2010 - 92,8; 2009 - 90,1 процента.

Коэффициент замещения будет равен в 2011 году 22,5 процентов; в 2010 году -2,5 процента; в 2009 году - 16 процентов.

Кроме того, необходимо рассчитать показатель текучести кадров, который определяется отношением числа уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

В 2011 году уволились по собственному желанию 5 человек, за нарушение трудовой дисциплины (в т.ч. за прогулы) - 0 человек. Показатель текучести кадров в 2011 году составляет 5/102 = 4,9 %.

В 2010 году уволились по собственному желанию 11 человек, за нарушение трудовой дисциплины (в т.ч. за прогулы) - 3 человека. Коэффициент текучести кадров равен 17,7 %.

В 2009 году уволились по собственному желанию 3 работника, за нарушение трудовой дисциплины - 1. Коэффициент текучести кадров равен 4,9 процента.

Динамика движения рабочей силы и расчет показателей сведем в таблицу (таблица 11).

Таблица 11 - Динамика движения рабочей силы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значения | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 |
| Среднесписочная численность, чел. | 81 | 79 | 102 |
| Принято, чел. | 17 | 12 | 28 |
| Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел. | 4 | 14 | 5 |
| Коэффициенты: - общего оборота, % | 25,9 | 32,9 | 32,4 |
| - оборота рабочей силы по приему, % | 21,0 | 15,2 | 27,4 |
| - постоянства кадров, % | 90,1 | 92,8 | 89,2 |
| - текучести кадров, % | 4,9 | 17,7 | 4,9 |

Проводя анализ данных таблицы 11, стоит отметить, что коэффициент текучести кадров в 2010 году имеет высокое значение, что говорит о том, что в этот период происходило значительное изменение в составе персонала. Это связано с тем, что в связи с кризисным состоянием мировой экономики и снижением показателей экономической эффективности деятельности ЗАО «Орион» руководством предприятия было принято решение не замещать высвобождающиеся вакантные места для снижения издержек на оплату труда и социальные выплаты. В 2011 году выросли коэффициенты по обороту персонала и по приему, что связано с увеличением численности предприятия в связи с ростом объема производства. Коэффициент текучести кадров незначителен, что свидетельствует об удовлетворенности большинства работников условиями труда на предприятии, нежеланием менять место работы по собственной инициативе, укреплением трудовой дисциплины в коллективе. Также можно предположить взаимосвязь с продолжающимися кризисными явлениями в экономике, ростом безработицы, что вызывает неуверенность в будущем, желание «держаться» за имеющееся рабочее место.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

От эффективного и полного использования трудовых ресурсов напрямую зависит и рост объем производства, и производительность труда, а, как следствие, меняется в положительную сторону и эффективность производственной деятельности предприятия в целом.

Использование трудовых ресурсов на предприятии в течение рассматриваемого периода представлено в таблице 12.

Таблица 12 - Использование трудовых ресурсов предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателей | | |
|  |  | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 |
| Среднесписочная численность работающих, чел. | 81 | 79 | 102 |
| Отработано рабочими человеко-дней | 17674 | 17250 | 22354 |
| Число человеко-дней целодневных простоев | 6 | 4 | 8 |
| Число человеко-дней неявок на работу, всего, в том числе: | 2489 | 2417 | 3208 |
| Ежегодные отпуска | 1458 | 1422 | 1836 |
| Учебные отпуска | 30 | 42 | 56 |
| Отпуска в связи с родами | 80 | 0 | 92 |
| Неявки по болезни | 760 | 820 | 970 |
| Прочие неявки, разрешенные законом | 92 | 64 | 110 |
| Неявки с разрешения администрации | 61 | 55 | 140 |
| Прогулы | 8 | 14 | 3 |
| Число человеко-дней праздничных и выходных | 9396 | 9164 | 11832 |
| Календарный ФРВ | 29565 | 28835 | 37230 |
| Табельный ФРВ | 20169 | 19671 | 25398 |
| Максимально возможный ФРВ | 18711 | 18249 | 23562 |
| Коэффициент использования календарного ФРВ | 0,598 | 0,598 | 0,596 |
| Коэффициент использования табельного ФРВ | 0,876 | 0,877 | 0,873 |
| Коэффициент использования максимально возможного ФРВ | 0,945 | 0,945 | 0,941 |

Коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени характеризует степень фактического использования того времени, которое максимально могли отработать рабочие ЗАО «Орион». Неиспользованное рабочее время на предприятии составило 5,96 % в 2011 году, 5,5 % в 2009 и в 2010. Это время, не отработанное по уважительным причинам (отпуска учебные и в связи с родами, дни болезни и неявок, разрешенных законом), а также потери рабочего времени (простои, неявки с разрешения администрации, прогулы).

Основываясь на приведенных выше данных, рассчитаем относительные показатели неиспользованного рабочего времени.

Удельный вес времени, не использованного по уважительным причинам, в максимально возможном фонде рабочего времени представляет собой отношение числа человеко-дней неявок на работу по уважительным причинам к максимально возможному фонду рабочего времени в человеко-днях.

Таким образом, удельный вес времени, не использованного по уважительным причинам, в 2011 году составил 5,21 %. Соответственно 0, 75 % рабочего времени не использовано по неуважительным причинам. В 2010 эти показатели составили соответственно 5,14 и 0,36 %, в 2009 - 5,08 и 0,43 %. С учетом стоимостных показателей выработки продукции в 2011 году 277402 тыс. руб., непроизводственные потери предприятия составили 2090,5 тыс. руб. (277402\*0,0085).

# **4. Анализ действующей системы управления персоналом**

Управление персоналом в ЗАО «Орион», помимо руководителя предприятия, осуществляют начальник отдела кадров и инспектор по кадрам, входящий в структуру отдела кадров.

Отдел кадров непосредственно занимается наймом персонала, подготовкой и переподготовкой персонала, оформлением трудовых отношений, учетом персонала. Специальных программ подготовки и переподготовки персонала на предприятии не имеется.

Работа с кадрами заключается в отборе, обучении, консультировании и подготовке персонала, принятии на работу, передвижении по службе, увольнении и оформлении ухода на пенсию.

Отдел кадров ЗАО «Орион» осуществляет следующие функции:

 ведение личных дел сотрудников,

 издание приказов по личному составу.

 документирование трудовых отношений (прием, увольнение, учет военнообязанных, подача сведений в фонды).

Инспектор по кадрам отвечает за трудовую дисциплину, выполнению согласно трудовому контракту должностных обязанностей. К его компетенции относятся документальное оформление поощрений, взысканий, оформление документов на пенсию, предоставление характеристик и других документов по вопросам табельного учета, воспитательной работы в коллективе, нарушений трудовой дисциплины, очередных отпусков.

Начальник отдела кадров решают вопросы найма, увольнения, перевода, режима работы, изменения должностных окладов.

В ходе выполнения своей работы отдел кадров взаимодействует со всеми структурными подразделениями.

Отдел кадров действует в соответствии с Положением об отделе кадров, в соответствии с которым выполняет функции организации набора и отбора персонала, а также осуществляет:

- ввод в должность новых работников;

- оценку деятельности;

профессиональную ориентацию.

Кроме того, на отдел кадров в ЗАО «Орион» возложены задачи по осуществлению следующих направлений деятельности:

. Организация оплаты труда, которая включает в себя:

- анализ должностных обязанностей;

- классификацию работ и их тарификацию;

разработку систем оплаты и премирования;

пересмотр тарифных ставок и индивидуальной оплаты.

. Формирование трудового коллектива, что включает в себя:

- участие в коллективных соглашениях и активное проведение согласованной политики;

- работу по жалобам и разбор всех споров;

ведение личных дел и трудовой статистики.

Также на службу управления персоналом возложены задачи по безопасности труда и медицинской помощи.

В рамках исследований по персоналу отдел кадров ЗАО «Орион» проводит изучение вопросов кадровой политики и трудовых отношений, а также осуществляет:

- подготовку справочных материалов;

- разработку форм документооборота для кадровой службы;

разработку правил, стандартных приемов и процедур кадровой работы;

ревизию.

В связи с развитием предприятия, увеличением производственных мощностей и других факторов, обусловленных стадией роста предприятия, руководство предприятия заинтересовано в формировании высококвалифицированного трудового коллектива, способного достигать поставленных задач и целей развивающегося предприятия.

В ходе прохождения преддипломной практики также была рассмотрена работа в отделе продаж, финансовом отделе, отделе логистики.

Отдел продаж осуществляет реализацию потребительской продукции в розничные сети и коммерческим заказчикам на территории России. Также отдел продаж осуществляет консультации по продукции среди заказчиков - от дистрибьюторов до торговых сетей. Работа в этом отделе дает возможность сотрудникам раскрыть предпринимательский потенциал, помогая клиентам создавать и развивать систему продаж, проводить рекламные акции и мероприятия. Разрабатывая общие стратегии и цели вместе с каждым конкретным клиентом, сотрудники отдела продаж, в первую очередь, выстраивают долгосрочные партнерские отношения для достижения взаимовыгодного результата. Специально разработанная программа обучения поможет развить навыки работы с клиентами, установления взаимовыгодных отношений, управления проектами, мерчендайзинга, распространения и продвижения продукции.

Финансовый отдел занимается такими вопросами, как финансовый контроль и учет, бизнес-анализ, налоговое планирование и отчетность, управление денежными потоками и валютными рисками, внутренний контроль и аудит. Задача сотрудников отдела поддерживать эффективное корпоративное управление и планирование бизнеса компании. Поле для профессиональной самореализации очень широко - от налоговой отчетности до оценки стратегических проектов. Сотрудники финансового отдела периодически отправляются на курсы повышения квалификации. Это повышает уровень деятельности данного отдела.

Сотрудники отдела логистики занимаются очень широким спектром задач - мониторингом заказов, доставкой сырья, товара в нужных количествах, в нужное время от фабрик, заводов, на склады, в компании дистрибьюторов и торговых сетей. Работа в отделе логистики является достаточно напряженной и многообразной. Поэтому, чтобы стать сотрудником данного отдела, конечно, нужен не только опыт работы в данной сфере, важно еще и умение общаться, чтобы эффективно работать с людьми. Основные направления профессиональной деятельности внутри отдела логистики:

. работа с заказами продукции,

. закупки,

. снабжение,

. складирование,

. организация транспортировки груза,

. управление запасами,

. определение маршрутов.

# **Выводы**

Объектом практики послужило закрытое акционерное общество «Орион».

В соответствии с уставом данного предприятия оно выполняет следующие виды деятельности:

 Ремонт, наладка и монтаж технологического оборудования;

 Грузовые и пассажирские транспортные услуги по Российской Федерации, странам ближнего и дальнего зарубежья;

 Содержание и эксплуатация станций сервисного технического обслуживания и охраняемых стоянок для автотранспорта с предоставлением широкого комплекса услуг;

 Автотранспортные услуги;

 Ремонт, предпродажная подготовка и сбыт движущихся средств и механизмов отечественных и зарубежных марок;

 Открытие, содержание, эксплуатация АЗС и розничная реализация через них всех видов жидкого топлива и смазочных материалов;

 Производство продукции производственно-технического назначения и изготовление товаров народного потребления.

В результате анализа финансово-экономических показателей деятельности ЗАО «Орион» установлено, что предприятие умышленно и планомерно отказывается от второстепенных видов деятельности, усиливая свое присутствие на одном, наиболее важном и востребованном направлении деятельности - ремонт, наладка и монтаж технологического оборудования.

Выручка от реализации продукции возросла почти в 3 раза по сравнению с 2009 годом.

Численность персонала на протяжении рассматриваемого периода нестабильна, в 2010 году произошло уменьшение численности, в то время как в 2011 году этот показатель вырос. По сравнению с 2009 годом в 2011 году произошло увеличение численности персонала на 25,9 %, а в абсолютном значении на 21 человека. При этом опережающими темпами росла численность основных рабочих.

В ЗАО «Орион» увеличилась доля работников, имеющих среднее образование, в то время как доля работников, имеющих высшее образование, уменьшилась.

В 2011 году выросли коэффициенты по обороту персонала и по приему, что связано с увеличением численности предприятия в связи с ростом объема производства. Коэффициент текучести кадров незначителен.

Анализ эффективности использования рабочего времени показал, что удельный вес времени, не использованного по уважительным причинам, в 2011 году составил 5,21 %, что несколько выше аналогичного показателя предшествующих периодов. 0,75 % рабочего времени не использовано по неуважительным причинам. В результате непроизводственные потери предприятия составили 2090,5 тыс. руб.

Анализ действующей системы управления персоналом в ЗАО «Орион» показал, что, помимо руководителя предприятия, управление кадрами осуществляют начальник отдела кадров и инспектор по кадрам, входящий в структуру отдела кадров.

Каких-либо специальных программ и систем, касающихся особенностей управления кадрами ЗАО «Орион», не выявлено. Деятельность отдела кадров ограничивается в основном кадровым делопроизводством.

Изученные тенденции деятельности предприятия в динамике 2009-2011 гг. позволяют говорить о возникновении нескольких первоочередных задач, связанных с управлением персонала на предприятии. Так, высокие значения показателей по обороту и приему кадров, а также динамика численности работников, что связано со значительным притоком новой рабочей силы на предприятие, вызывают необходимость решения проблемы адаптации вновь принятых работников.

Во-вторых, выявленное в результате анализа увеличение показателя потерь рабочего времени по неуважительным причинам (что также связано с притоком новой рабочей силы), требует соответствующего реагирования руководства ЗАО «Орион».

В связи с развитием предприятия, увеличением производственных мощностей и других факторов, обусловленных стадией роста предприятия, руководство предприятия заинтересовано в формировании высококвалифицированного трудового коллектива, способного достигать поставленных задач и целей развивающегося предприятия.

С учетом изложенного, в целях оптимизации системы управления персоналом в ЗАО «Орион», целесообразно разработать и внедрить на предприятии систему адаптации персонала, а также принять меры по улучшению трудовой дисциплины.

# **Список использованных источников**

1. Архипова Н.И., Артемов О.Ю., Ермакова И.Н., Овчинникова Н.В. Теория и практика работы с кадрами. Учебное пособие. РГГУ- М., 2008 г., 800 с.
2. Савин К.Н., Нижегородов Е.В., Экономическая теория: введение в экономический анализ. Тамбов: ФГБОУ ВПО "ТГТУ",2011 г., 215с.
3. Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типологии, модели. Социологические исследования - 2008. - N 5. - с. 53-61.
4. Веснин В.В. Управление персоналом. Учебное пособие. - М., Элит-200, 2009, 200 с.
5. Воробьев А. Д. Технология стратегического управления. Киров: «Полекс», 2008. 150 с.
6. Герасимов Б.И., Жариков В.В., Жариков В.Д., Организация планирования на предприятии. - М.: Форум, 2009 г., 240 с.
7. Мельник М.В., Герасимова Е.Б., Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Форум, 2009 г., 192 с.
8. Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И.,Сизикин А.Ю., Управление качеством: Учебное пособие. - М. ФОРУМ: ИНФРА-М, 2009 г., 256 с.
9. Герасимов Б.И., Коновалова Т.М., Спиридонов С.П., Саталкина Н.И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008 г., 160 с.
10. Губенко М.И., Дисциплина труда и трудовой распорядок организации - Ростов Н/Д: Феникс, 2006 г., 128 с.
11. Гурьева Л. Руководитель промышленности в современных организационных условиях.- М. Томский университет, 2008 г., 144 с.
12. Демидов Е. Управление человеческими ресурсами в условиях кадрового голода, Общество и экономика. - 2009. - N 6., с. 147-153.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом для вузов Изд. 6-е, перераб., доп. - М., 2008. 110 с.
14. Жук И.Н. Совершенствование модели управления персоналом как фактор повышения конкурентоспособности страховой организации, Страховое дело. 2010 г., N 11., с.22-27.
15. Ижбулатова О. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации / О.Ижбулатова, Е.Дуданов // Проблемы теории и практики управления - 2010. - N 4. - С.102-109.
16. Ищенко И.Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография. - Пенза: Изд-во ПГПУ им. В. Г. Белинского, 2006. 136 с.
17. Кибанов, А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: Финстатинформ, 2007. с. 190.
18. Лукаш Ю.А. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива. Практическое пособие. - М., изд. Дело и сервис, 2008 г., 144 с.
19. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. - М., изд. Управление персоналом, 2008 г., с. 14-27.
20. Островский Э.В. Психология управления. - М., Инфра-М, 2009 г., 64с.
21. Панова Е. Аудит системы управления персоналом: проблемы и перспективы. Проблемы теории и практики управления - 2009г., - N 7. - С.84-88.
22. Пошерстник Н. В. Кадры предприятия. - М., Велби, 2008 г., 448 с.
23. Сибикеев К.В. Дисциплина труда, трудовой распорядок. - М. изд. Экзамен, 2010 г., 254 с.
24. Синявец Т. Роль системы управления персоналом в увеличении рыночной стоимости компании. Пробл. теории и практики управл. - 2009. - N 2. - с.92-101.