

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Назаров И.А.  
студент 4 курса, гр. ИМ  
н. р. Харевич Г.Л.

В данной статье исследована кадровая политика ОАО «Гомельского ПО «Кристалл».

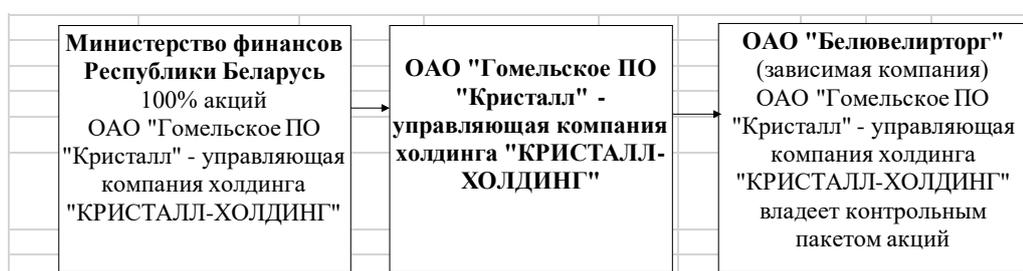


Рисунок 1 – Структура собственности бизнеса холдинга «КРИСТАЛЛ-ХОЛДИНГ»

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Открытое акционерное общество «Гомельское ПО «Кристалл» переименовано в Открытое акционерное общество «Гомельское ПО «Кристалл» - управляющая компания холдинга «КРИСТАЛЛ-ХОЛДИНГ».

По состоянию на 01.01.2017 года ОАО «Гомельское ПО «Кристалл» - управляющая компания холдинга «КРИСТАЛЛ – ХОЛДИНГ» является владельцем части акций ОАО «Беловелирторг».

В соответствии с приказом Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 14.01.2011 года №13 акции ОАО «Гомельское ПО «Кристалл», принадлежащие Республике Беларусь, а также в соответствии с приказом Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 09.08.2012 года №157 принадлежащие Республике Беларусь акции ОАО «Беловелирторг» переданы в управление Министерства финансов Республики Беларусь.

Основные виды выпускаемой Обществом продукции:

- ювелирные изделия;
- бриллианты.

Основной продукцией являются ювелирные изделия из драгоценных металлов и камней, бриллианты.

Общество располагает значительным парком производственных фондов, позволяющих выпускать до 14 тысяч изделий в месяц, изготавливаемых методом литья и штамповки. Закуплено и введено в эксплуатацию литейное вакуумное оборудование. Установка современного литейного оборудования позволяет увеличить выпуск изделий методом литья, снизить трудоемкость изготовления изделий. Использование современного финишного оборудования уменьшило съём и снизило трудоемкость на операции шлифовки и полировки.



**Рисунок 2 – Общая схема структуры цеха по производству бриллиантов**

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Отдел подготовки производства осуществляет координацию и контакты между производственными цехами и отделом сбыта и служит источником информации, поступающей в цехи или, наоборот, направляемой заказчиком через отдел сбыта.

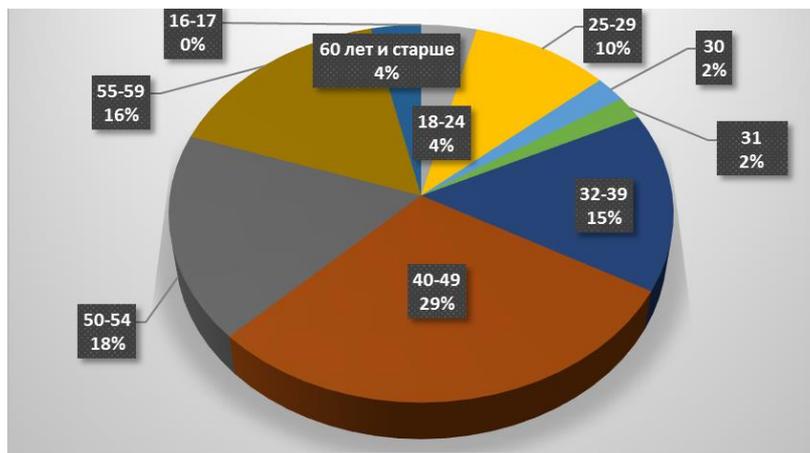
В функции отдела подготовки производства входит: получение производственных заданий; планирование производства; размножение копий заказов и календарных планов и их рассылка; диспетчеризация; ведение контрольной картотеки; оперативный контроль; ведение учета загрузки рабочих мест; отгрузка продукции; оперативная отчетность.

Структура и штатная численность цеха по производству бриллиантов сформирована исходя из объемов работ, условий, нормативов численности работников и представлена на рисунке 2. Цех подразделяется на производственные участки, определяемые структурой цеха и штатным расписанием.

Согласно штатному расписанию, численность данного производственного участка составляет 60 человек, в том числе: ведущий инженер-технолог – 1 чел.; инженер-технолог – 4 чел.; разметчик – 2 чел.; кладовщик – 2 чел.; промывщик алмазов и бриллиантов – 1 чел.; распиловщик – 2 чел.; огранщик алмазов в бриллианты на подшлифовке – 5 чел.; обдирщик – 7 чел.; огранщик алмазов в бриллианты – 36 чел.

На 1 января 2017 года списочная численность составила 770 человек, в том числе 75 руководителей, 141 специалист, 2 служащих, 552 рабочих. Средний возраст работающих на предприятии составляет 46 лет.

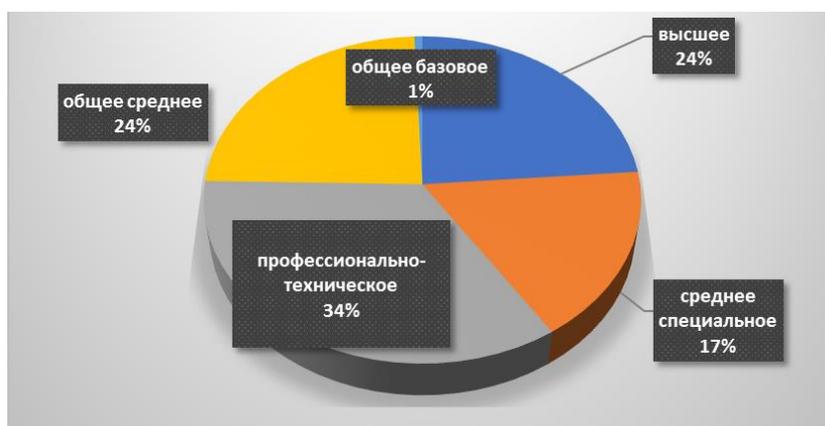
Кадровая политика Общества – это целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей предприятия в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.



**Рисунок 3 – Категории работников предприятия по возрастному параметру за 2014-2016 гг.**

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

В Обществе система профессиональной подготовки кадров является одним из звеньев непрерывного образования, осуществляется на основании стандарта организации СТП 163-2012 «Подготовка, повышение квалификации и переподготовка рабочих», обеспечивает непрерывное и систематическое обучение работников в организации [1, с. 10]. Система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников формирование у них высокого профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях.



**Рисунок 4 – Категории работников предприятия по уровню образования за 2014-2016 гг.**

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия



**Рисунок 5 – Категории работников предприятия по видам занимаемых должностей за 2014-2016 гг.**

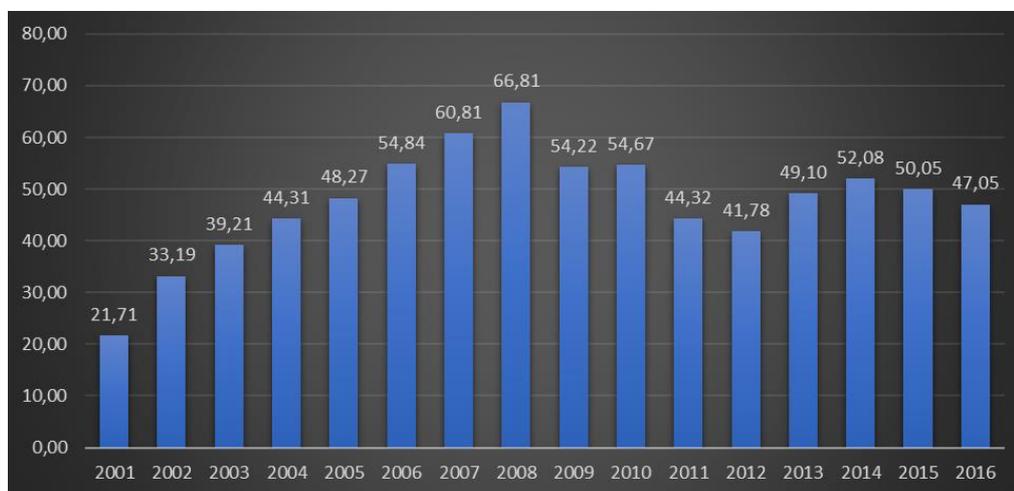
Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

В 2016 году значительная работа проводилась по профессиональному обучению работников предприятия.

Повысили квалификацию, прошли через систему подготовки, переподготовки, стажировки, обучающих курсов:

- в учебных центрах - 29 человек, из них 9 руководителей, 14 специалистов, 6 рабочих;

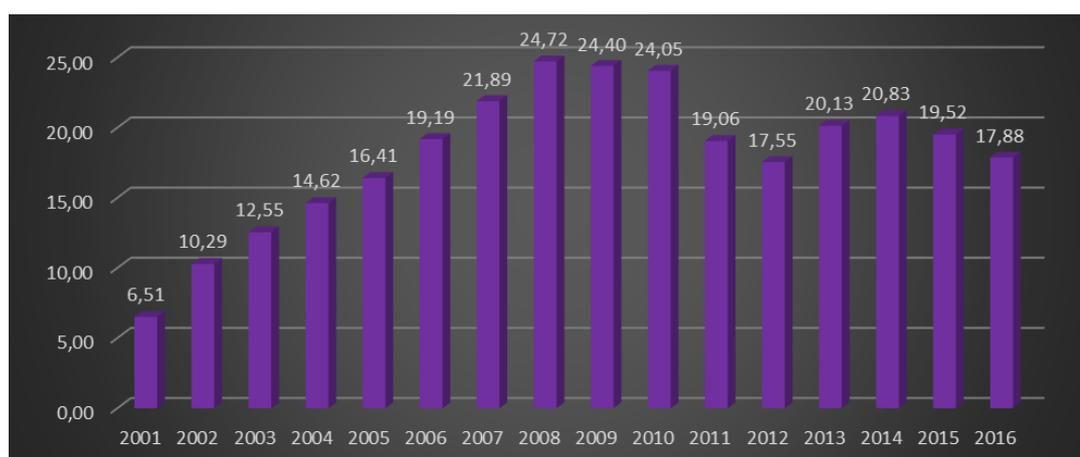
- в рамках производства - 88 человек, из них подготовлено новых рабочих с присвоением профессии и разряда 23 человека, повысили квалификацию 24 человека, прошли обучающие курсы 16 человек, переподготовлено с одной профессии на другую 3 человека, освоили вторую смежную профессию 5 человек, прошли стажировку 17 человек, из них 16 специалистов, 1 руководитель. Всего в 2016 году через систему обучения прошли 117 работников предприятия.



**Рисунок 6 - Динамика затрат на инновационные мероприятия в ОАО «Кристалл» за 2001-2016 гг., тыс. долларов США**

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Как видно из приведенного графика на рисунке 6, предприятие ОАО Гомельское ПО «Кристалл» проводит активную инновационную политику, выделяя существенные объемы финансовых средств на ее реализацию, о чем свидетельствует обновление 80% парка материально-технической базы (станков для огранки, шлифовки и обдирки, резцов для придания формы алмазам, замена окон и дверей практически во всех помещениях, проведение пожарной сигнализации и новой системы экстренного пожаротушения), наладка и запуск 2 новых производственных цехов по сортировке и оценке качества выпускаемых бриллиантов, а также разработка и поэтапное осуществление инновационных проектов по повышению качества производимых ювелирных изделий и их очистку от посторонних примесей (в т.ч. и проект «Усовершенствование технологии обработки алмазного сырья размерности 3gr и более с целью повышения эффективности обработки и изготовления бриллиантов «Triple Excellent»).

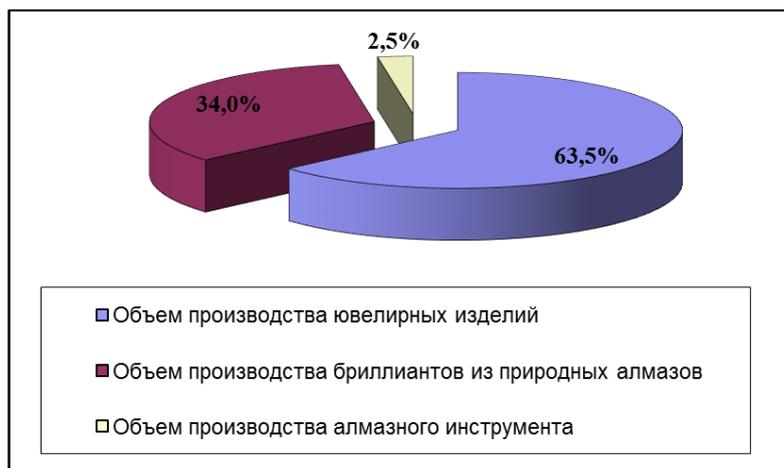


**Рисунок 7 - Чистый дисконтированный доход от инновационных мероприятий в ОАО «Кристалл» за 2001-2016 гг., тыс. долл. США**

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

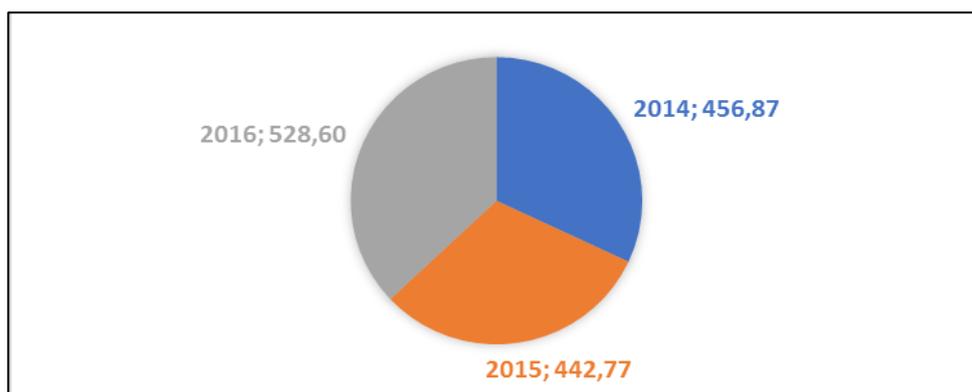
На основании имеющихся данных об NPV, можно сделать вывод, что в результате проведения активной инновационной политики, направленной на долгосрочную перспективу, с начала рассматриваемого периода предприятие получало чистый дисконтированный доход от проводимых инновационных мероприятий в размере 30-35% от вложенных средств на модернизацию производственного процесса. В современных рыночных условиях белорусской экономики можно говорить о том, что данный показатель является приемлемым

и свидетельствует об относительной коммерческой успешности проводимой инновационной политики в ОАО Гомельское ПО «Кристалл».



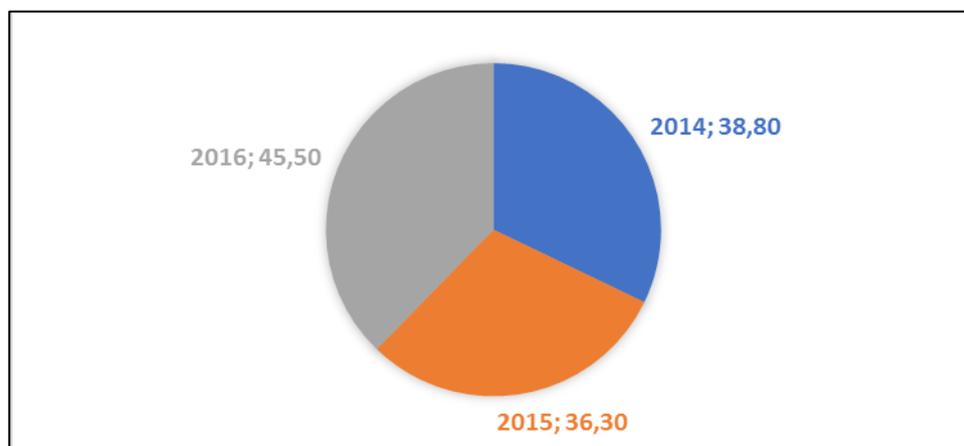
**Рисунок 8 - Структура производства ОАО "Гомельское ПО "Кристалл" – управляющая компания холдинга "КРИСТАЛЛ-ХОЛДИНГ" за 2013 год**

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия



**Рисунок 9 - Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, тыс. долларов США**

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия



## Рисунок 10 - Рентабельность реализованной продукции, работ, услуг, %

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

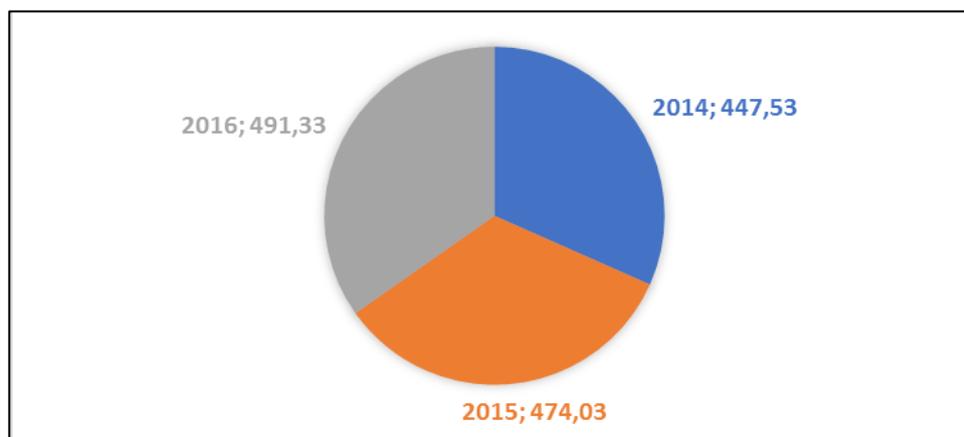


Рисунок 11 - Средняя заработная плата, долларов США

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Вывод: рентабельность реализованной продукции (окупаемость затрат) показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Из рисунков 9, 10 и 11 видно, что рентабельность реализованной продукции с 2014 г. по 2016 г. возросла на 17,27% (на 6,7% относительно 2014 г.).

Чистая прибыль характеризует часть балансовой прибыли предприятия, которая остается в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет. Чистая прибыль используется для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов, и reinvestиций в производство. Чистая прибыль с 2014 г. по 2015 г. снизилась на 13,13%, чему способствовало падение реальных доходов населения в данный период, а с 2015 г. по 2016 г. чистая прибыль увеличилась на 16,18% в связи с проведением широкомасштабной маркетинговой кампании, снижением цен на большую часть наиболее востребованных ювелирных изделий и относительной стабилизацией экономической ситуации в стране [12, с. 46-67].

Заработная плата сотрудников также постепенно увеличивается (увеличение на 9,79% за 3 года).

В целом по организации наблюдается положительная динамика показателей экономической эффективности деятельности организации.

В условиях рыночной экономики снижение себестоимости выпускаемой продукции, являющейся реальным источником роста прибыли, экономического и социального развития коллектива, имеет особое значение. Важным

направлением для продуктивной деятельности предприятия становится поиск резервов снижения себестоимости выпускаемой продукции и повышения ее конкурентоспособности.



**Рисунок 12 - Компоненты управления трудовыми ресурсами**

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Анализ показателей функционирования предприятия позволяет говорить об устойчивом положении компании на рынке Республики Беларусь и за рубежом, что подтверждается результатами оценки рентабельности производства на предприятии. Однако, можно выделить некоторые проблемы в деятельности предприятия, а именно нестабильное качество обслуживания, зависящее, в первую очередь, от персонала в фирменных точках продаж и довольно высокий уровень текучести кадров в отделах огранки и шлифовки алмазов из-за специфических тяжелых условий работы (необходимость постоянной концентрации зрения и неизменности сидячей позы).

Разработка инновационной стратегии управления персоналом позволит компании устранить указанные недостатки, повысив качество обслуживания, квалификацию персонала, производительность труда и, тем самым, оборот и прибыль.

По оценкам руководства, ОАО Гомельское ПО «Кристалл» теряет от данных недостатков не менее 7-8% выручки ежегодно вследствие кадровых потерь предприятия.



**Рисунок 13 - Дерево целей ОАО Гомельское ПО «Кристалл»**

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

В системе управления кадровыми ресурсами на предприятии мотивация сотрудников как один из ключевых компонентов данной системы отсутствует, что свидетельствует о недостаточной степени проработки соответствующей управленческой схемы в отделе кадров. Однако в настоящий момент мотивация персонала - очень серьезный вопрос для такого предприятия как ОАО Гомельское ПО «Кристалл», особенно с учетом относительно высокого уровня текучести кадров, поэтому целесообразно выделить для этих целей отдельное подразделение (менеджера) в рамках отдела персонала ОАО Гомельское ПО «Кристалл», отделив тем самым функцию от остальных. Менеджер по мотивации возьмет на себя все задачи, связанные со стимулированием персонала, а именно:

- мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности;
- оценка удовлетворенности сотрудников от работы в компании (оценка их лояльности);
- разработка программ нематериального стимулирования (организация разного рода мероприятий, путевки, подарки и др.);

– работа с сотрудниками в процессе адаптации и при возможном увольнении;

– разработка рекомендаций по оплате труда.

Анализ слабых и сильных сторон показал необходимость ведения более активной работы по обучению и переквалификации персонала в сфере торговой деятельности, совершенствования форм работы с постоянными клиентами, а также создание приемлемых рабочих условий на производстве и достойного уровня материального обеспечения с целью удержания сотрудников на предприятии. Это позволит ОАО Гомельское ПО «Кристалл» расширить свою долю в уже освоенном рынке и выйти на новые позиции. Для решения проблемы недостатка оборотного капитала в первую очередь следует оптимизировать систему налогообложения на предприятии, проанализировав и сократив излишние статьи расходов.

Теоретическое исследование и анализ текущей деятельности ОАО Гомельское ПО «Кристалл» позволили разработать ряд рекомендаций по внедрению инноваций в систему управления персоналом предприятия. Данные рекомендации направлены на повышение эффективности кадровой политики предприятия, основной акцент при этом сделан как на торговый персонал, формирующий товароборот салонов ювелирных изделий и непосредственно контактирующий с покупателями, так и на работников производственных отделов.

Предложенные мероприятия оценены эффективными и предполагают:

- внедрение должности «менеджер по мотивации»;
- повышение качества обслуживания на основе разработки стандартов обслуживания и обучения им персонала;
- совершенствование системы обучения кандидатов на должности продавцов-консультантов в салонах ОАО «Белювелирторг»;
- проведение периодического мониторинга уровня удовлетворенности сотрудников ОАО «Кристалл» условиями труда (анкетирование, социальные опросы)
- поощрение профессиональных достижений сотрудников в виде их продвижения по карьерной лестнице (назначение старшим цеха, смены, бригады) и/или в виде материального вознаграждения (процент к окладу).
- контроль физического и морального состояния работников: ежегодный медицинский профилактический осмотр сотрудников, предоставление путевок на санаторно-курортное лечение 1 раз в год (по необходимости); гарантия предоставления ежемесячного выходного пособия в случае утраты работником трудоспособности в связи с тяжелыми рабочими условиями на производстве.