

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки – 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление текучестью кадров на предприятии

УДК 005.95:331.108.24

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Ягафарова Гульмира Талгатовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А. С.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н. В.	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И. Г.	к.э.н.		

Планируемые результаты обучения по ООП

38.03.02 «Менеджмент»

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов.
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности.
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности.
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности.
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия.
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти.
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки – 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) И.Г. Видяев
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А51	Ягафаровой Гульмире Талгатовне

Тема работы:

Управление текучестью кадров на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 27.03.2020 г., за №2344/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	03.06.2020 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Объект исследования АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».2. Режим работы – 40-часовая рабочая неделя.3. Исходные данные – внутренние документы, бухгалтерская отчетность, официальный сайт предприятия, данные о движении персонала предприятия, результаты опроса персонала, кадровая документация.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Анализ теоретических основ текучести кадров на предприятии.2. Анализ текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».3. Методы снижения текучести АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».4. Социальная ответственность АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	1. Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК». 2. Организационная структура Исполнительного аппарата АО «Алмалыкский ГМК».
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	27.03.2020 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А. С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Ягафарова Гульмира Талгатовна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа рассмотрена на 95 страницах печатного текста, содержит 10 рисунков, 30 таблиц, 6 формул, 31 источник использованной литературы, 4 приложения.

Ключевые слова: система управления персоналом, отбор персонала, кадровый резерв, текучесть кадров, материальная, нематериальная мотивация.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Предмет выпускной квалификационной работы – управление текучестью кадров на предприятии АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка методов по снижению уровня текучести кадров на примере АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

В процессе исследования рассматривается текучесть кадров на предприятии.

В результате исследования разработаны рекомендации для АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» в области управления уровнем текучести персонала.

Основные конструктивные и технико-эксплуатационные показатели: разработка мероприятий по снижению текучести кадров на предприятии.

Степень внедрения: разработанные рекомендации предложены к рассмотрению руководству АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Область применения: разработанные мероприятия по снижению текучести кадров могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Эффективность разработанных мероприятий заключается в получении положительных результатов по снижению текучести кадров и созданию кадрового резерва.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие сокращения, термины с соответствующими определениями:

АО – акционерное общество;

АГМК – Алмалыкский горно-металлургический комбинат;

МОФ – медная обогатительная фабрика;

МПЗ – медеплавильный завод;

АЦЗ – Алмалыкский цинковый завод;

АРУ – Ангренское рудоуправление;

ЧРУ – Чадакское рудоуправление;

ШСУ – шахтостроительное управление;

ФОТ – фонд оплаты труда.

Трудоемкость – это расходы рабочего времени на производство единицы продукции

Содержание

Введение	8
1 Анализ теоретических основ текучести кадров на предприятии	10
1.1 Современные подходы к оценке текучести кадров на предприятия.....	10
1.2 Анализ факторов, вызывающих текучесть кадров на предприятии	14
1.3 Методы управления текучестью кадров	18
2 Анализ текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	29
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия	29
2.2 Анализ состава кадров предприятия	36
2.3 Анализ существующей кадровой политики и текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	46
3 Методы снижения текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	52
3.1 Мероприятия по снижению уровня текучести кадров, предлагаемые для АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	52
3.2 Анализ методов снижения текучести кадров на предприятии.....	70
3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	71
4 Социальная ответственность АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	77
Заключение.....	84
Список использованных источников	88
Приложение А (справочное) Отчет о финансовом положении АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	91
Приложение Б (справочное) Отчет о совокупном доходе АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	92
Приложение В (справочное) Анкета на выявление степени удовлетворенности персонала АО «Алмалыкский ГМК» условиями труда	93
Приложение Г (справочное) Программа подготовки кадрового резерва.....	94

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что эффективность деятельности любого предприятия находится в тесной зависимости с качеством управления персоналом внутри предприятия. Это справедливо для всех отраслей экономики, также управление персоналом тесно связано со всем комплексом управленческих решений на предприятии.

Современная ситуация на рынке труда характеризуется тем, что наблюдается дефицит кадров, что особенно сильно находит отражение в промышленности, где требуются профессионалы в области технологий, инженерии и разработок. Качественное управление персоналом дает возможность сосредоточить в организации необходимый по квалификации и качеству состав кадров, а также использовать его с максимальной отдачей.

Сравнительно немало различных компаний отечественного направления вкладывают инвестиции в процесс привлечения и удержания кадров на предприятии, однако, каждая компания в той или иной степени сталкивается с проблемой, как текучесть кадров. Настоящий показатель представляет собой одну из основных характеристик неизменности, целостности компании и определяется, как неудовлетворенность сотрудника своими условиями труда, либо неудовлетворенностью предприятия данным сотрудником.

Теоретической основой к бакалаврской работе послужили публикации научного характера, периодическая библиография, исследовательские монографии в области управления персоналом, электронные веб ресурсы. Вопросами текучести кадров занимались такие известные исследователи, как: Дятлов В.А., Аваль Е.П., Костенко И.А., Герасимов Б. Н., Переверзев М.П., Зайцева, Т. В., Мельник М.В.

Цель бакалаврской работы – разработка методов снижения уровня текучести персонала на примере АО «Алмалыкский горно-металлургический

комбинат». В соответствии с целью исследования были сформулированы следующие его задачи:

1. Проанализировать теоретические основы текучести персонала;
2. Провести анализ текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»;
3. Разработать комплекс мероприятий по снижению текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Объектом бакалаврской работы является АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Предмет бакалаврской работы – управление текучестью кадров на предприятии АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Практическая значимость заключается в возможности применения полученных результатов в работе АО «Алмалыкский ГМК».

Бакалаврская работа состоит из 4 разделов.

Первый раздел бакалаврской работы посвящена исследованию теоретических аспектов текучести кадров, а именно анализу существующих подходов к определению текучести персонала и методов ее расчета, исследованию факторов, влияющих на текучесть, а также методов сокращения данного показателя.

Второй раздел бакалаврской работы проводится исследование уровня текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» путем анализа состава и структуры кадров предприятия, а также анализа работы предприятия в области управления текучестью кадров.

Третий раздел бакалаврской работы представляет собой разработку комплекса мероприятий по снижению текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Четвертый раздел бакалаврской работы рассматривается социальная политика, которая является важной составляющей всей деятельности АО «Алмалыкский ГМК»

1 Анализ теоретических основ текучести кадров на предприятии

1.1 Современные подходы к оценке текучести кадров на предприятии

Под текучестью кадров понимают процесс постоянной смены кадрового состава организации, который обусловлен определенными причинами или факторами – экономическими, социальными, психологическими и другими.

Профессор социологии Лондонского университета Guildhall, Роджер Беннетт (Roger Bennett), дает следующее определение этому процессу: текучесть рабочих есть «движение работников в / из штата компании, которое можно отслеживать «путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник» [1].

Повышенный оборот кадров снижает определенную укомплектованность рабочих мест, отвлекает более опытных работников от процесса труда, ухудшает морально-психологический климат в коллективе, снижает производительность труда, что в итоге влечет за собой экономические потери. Регулирование текучести становится для руководящего звена одним из определяющих факторов в обеспечении устойчивого и стабильного развития организации [2].

Текучесть кадров, в зависимости от своей масштабности, может иметь как позитивные, так и негативные последствия. Однако полное отсутствие этого явления на предприятии не следует оценивать как положительную характеристику, так как это грозит ситуацией «застоя». Однако, повышенная текучесть считается более негативным показателем, который влияет на эффективность работы организации, а также отрицательно складывается на ее имидже. В этой связи одним из важных направлений в анализе финансово-

хозяйственной деятельности организации является оценка текучести кадров [3].

При изучении методов оценки текучести, необходимо рассмотреть их основные виды и формы, представленные В. Свистуновым и М. Тюленевой [4]:

а) активная – это “движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда и быта, размерами вознаграждения, содержанием работы).

б) пассивная текучесть обусловлена неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением трудовых обязанностей без уважительных причин)”.

Увольнения по собственному желанию работника можно разделить на две группы:

– функциональная текучесть – к ней относятся добровольные увольнения сотрудников, в удержании которых организации не заинтересованы (низкая квалификация, отсутствие должной трудовой дисциплины);

– дисфункциональная текучесть – увольнения по своему желанию высокопрофессиональных, опытных сотрудников и ценных для компаний.

в) внутриорганизационная – любое движение персонала в пределах одной организации;

г) внешняя текучесть – любое движение персонала между организациями, отраслями и сферами экономики.

Существуют и другие виды текучести, на которые необходимо обращать внимание при комплексной оценке текучести персонала:

1) реальная, или фактическая текучесть – зафиксированные по факту увольнения;

2) потенциальная – намеренное желание работников сменить рабочее место;

3) скрытая, или психологическая текучесть, когда, фактически присутствуя на рабочем месте, работник выпадает из активной трудовой деятельности [5].

4) естественная текучесть кадров (норма в пределах 3–5 % в год от численности персонала).

Следует отметить, что естественный уровень текучести способствует обновлению трудовых коллективов и не требует вмешательства (специальных мероприятий) со стороны администрации.

Идеальный уровень естественной текучести (норма) можно определить с помощью стоимостного метода по формуле (1):

$$T_e = \frac{Pm_{пл}}{Pm_{факт}} \quad (1)$$

где T_e – граница оптимизации текучести;

$Pm_{пл}$ – ежегодные плановые расходы, связанные с текучестью;

$Pm_{факт}$ – фактический средний уровень потерь на одного увольняющегося.

Ежегодные плановые расходы можно определить из сложившейся на практике за последние годы доли этих расходов на персонал в себестоимости продукции, либо используя нормативы затрат на замену работников.

Оценка текучести осуществляется по двум категориям показателей: количественным (численным) и качественным. При оценке рисков, связанных с текучестью кадров, используются, как качественные, так и количественные показатели, учитывая относительность и зависимость количественных показателей от многих факторов (географического расположения, сферы деятельности, стратегии управления, квалификации опыта работников).

Масштабы, динамику интенсивность уровня текучести оценивают, используя абсолютные и относительные показатели. Общее количество уволенных работников за определенный период времени отражает абсолютные масштабы текучести. В качестве относительного показателя при

количественной оценке персонала в организации используется показатель, который назвали коэффициентом текучести. Формула (2) приведенная для расчета данного показателя выглядит следующим образом:

$$K_T = \frac{K_y}{Ч_{cp}} * 100\% \quad (2)$$

где K_m – коэффициент текучести;

K_y – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{cp}$ – среднесписочная численность за определенный период работы (месяц, квартал, год).

Чем выше коэффициент текучести, тем напряженнее становится обстановка внутри компании, это характеризуется увольнением опытных сотрудников, с высокой квалификацией и влечет увеличение количества вакансий и новых сотрудников. Это означает для компании потерю стабильности и высокие затраты на поиск и дальнейшее обучение нового персонала.

Отношение уровня текучести персонала по подразделению к уровню текучести организации называется коэффициентом интенсивности текучести ($K_{инт}$). Данный коэффициент рассчитывается, как отношение частного коэффициента текучести ($K_{чт}$) к общему (K_m) по формуле (3):

$$K_{инт} = \frac{K_{чт}}{Ч_T} * 100\% \quad (3)$$

По величине этого коэффициента можно судить о степени влияния возраста, пола, квалификации и образования, и других фактов на процесс текучести. Его можно также использовать для контроля за эффективностью проведенных мер по снижению текучести в организации.

Роджер Беннетт (Roger Bennett) предложил использовать для оценки текучести персонала и следующие показатели:

а) коэффициент увольнений – число увольнений за отчетный период в процентах от среднего числа занятых в тот же период, который приведен по формуле (4):

$$K_{yb} = \frac{Ч_y}{Сч} * 100\% \quad (4)$$

б) индекс стабильности рабочих – доля работников, проработавших в компании как минимум в течение года, который приведен по формуле (5):

$$Ист_{\tau} = \frac{Ч_p}{Ч_{pp}} * 100\% \quad (5)$$

В конечном итоге, управление текучестью кадров должно способствовать повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации за счет тесной связи задач, решаемых в ходе регулирования текучести с другими направлениями работы с персоналом – подбор, отбор, оценка, обучение и развитие персонала.

1.2 Анализ факторов, вызывающих текучесть кадров на предприятии

Для каждого предприятия характерен свой уровень текучести кадров, который определяется такими факторами как категория сотрудников, отраслевая принадлежность предприятия, регион, в котором функционирует предприятие и т.д. Также нормы текучести подвержены изменениям и могут колебаться из года в год. В связи с этим нет единого мнения о том, какова должна быть норма текучести кадров на каждом отдельно взятом предприятии.

Профессор П.Э. Шлендер систематизировал следующие группы факторов, влияющих на текучесть [6]:

- внутренние, которые возникают в организации (уровень и справедливость оплаты труда, условия труда, уровень автоматизации труда, возможности карьерного роста);
- внешние (демографическая и экономическая ситуация в регионе, открытие в регионе новых предприятий, семейные обстоятельства);

– личностные (возраст, уровень образования и квалификации, опыт работы).

Конечно, предприятие не может существенно влиять на внешние и личностные факторы. Однако внутренние факторы в полной мере зависят от действий руководства компании.

Проанализируем основные внутренние факторы, оказывающие влияние на уровень текучести персонала:

1. Подбор персонала, проводимый на некачественном уровне. Такая ситуация может возникнуть, к примеру тогда, когда сотрудник кадровой службы получил не всю информацию о будущем сотруднике, либо она была недостоверна. Также данный фактор может возникнуть тогда, когда рекрутер старается как можно быстрее подобрать сотрудника, недостаточно тщательно анализируя при этом данные соискателя.

2. Неудовлетворенность сотрудников руководством. В данном случае имеет место как личная неприязнь к руководству, так и несогласие с принципами управления, установленными на предприятии. Высокий уровень текучести кадров часто обнаруживается в организациях, в которых плохо налажены процессы коммуникации, а также не развита система мотивации сотрудников. Такая атмосфера приводит к тому, что персонал чувствует себя ненужным и беспомощным.

3. Отсутствие возможностей карьерного роста и профессионального обучения. В случае, если работник осознает невозможность повышения в рамках данной организации, он будет искать данную возможность вне предприятия.

4. Увольнение коллег. К примеру, процессы слияния и поглощения корпораций не могут обойтись без увольнения персонала. Также зачастую возникает ситуация, когда вслед за увольнением начальника отдела, покидают компанию все его сотрудники. Аналогично, несправедливое по мнению работников увольнение подрывает уровень лояльности персонала и уровень мотивации.

5. Несоответствующие заявленным условия труда. В силу того, что большая часть жизни проходит на работе, достаточно обоснованным выглядит требование к соответствующим нормам условиям труда. Тесные помещения, плохо освещенные кабинеты, некачественное оборудование – все это накладывает отпечаток на мотивацию сотрудников.

6. Недостаточный уровень адаптации персонала. Недостаток внимания к новым сотрудникам после приема на работу становится причиной увольнений работников, еще не до конца влившихся в процесс. Часто сотрудники, которые на испытательном сроке были недостаточно введены в курс дела, долго работают в компании, однако вынашивают мысль об увольнении и ждут подходящего места.

7. Возможность более высокого заработка за пределами предприятия. Данная причина текучести является самой распространенной и наблюдается на всех уровнях кадровой системы.

Некоторые специалисты полагают, что текучесть персонала находится в зависимости от стратегии, которой придерживается предприятие, приведенная в таблице 1.

Таблица 1 – Зависимость текучести кадров и применяемой стратегии предприятия

Вид стратегии организации	Влияние на уровень текучести кадров
Предпринимательская	Текучесть персонала находится на практически нулевом уровне
Динамического роста	Уровень текучести находится в пределах от 8 до 15%
Прибыльности	Характерен высокий уровень текучести кадров – около 25%, что можно объяснить ростом требований к персоналу в процессе максимизации прибыли предприятия
Циклическая	Очень высокий уровень текучести

Также непосредственное влияние на текучесть оказывает модель управления, приведенная в таблице 2.

Считается, что текучесть в пределах нормы (естественная) даже необходима – она способствует обновлению трудового коллектива, оздоровлению социально-психологического климата. Поэтому, если

текучесть в норме, не следует принимать меры по её дополнительному уменьшению [7].

Таблица 2 – Модель управления и текучесть персонала

Модель управления	Влияние на уровень текучести кадров
Традиционная	Текучести может не быть вовсе, однако это не является положительным моментом, так как имеет место нарушение возрастных соотношений персонала и не происходит «смена поколений».
Рыночная	Высокий уровень текучести (более 30 %) в силу того, что лишь малая часть сотрудников может выдержать высокую интенсивность работы, характерную для предприятий такого типа.

Однако повышенная текучесть – нежелательное явление, ведущее к значительным экономическим потерям, проявляющимся сразу по нескольким направлениям:

- ухудшение качества выпускаемой продукции, простой оборудования, перерывы в работе;
- падение производительности труда работников, намеревающихся уволиться;
- низкая производительность труда сотрудников в адаптационном периоде;
- затраты на подбор, отбор и подготовку новых сотрудников.

Кроме того, высокая текучесть порождает массу скрытых, трудно определяемых потерь [8]:

- усугубляются репутационные риски (уволившиеся сотрудники могут быть чем-то недовольны и распространять негативные отзывы об организации);
- вместе с уволившимися сотрудниками могут «уходить» коммерческие и технологические секреты;
- страдают трудовая дисциплина и моральное состояние оставшихся работников;

– с уходом сотрудников разрушаются сформировавшиеся в коллективе связи, и текучесть может увеличиться и даже принять лавинообразный характер («цепная реакция»).

Таким образом, каждый случай индивидуален и определяется с учетом комплекса факторов. Для этого необходимо сопоставлять данные по другим аналогичным компаниям в своем секторе рынка. Более того, в пределах одной организации нормы текучести также могут варьироваться в зависимости от категории персонала. [19]

1.3 Методы управления текучестью кадров

В случае, если при анализе текучести кадров на предприятии будут выявлены недочеты в области менеджмента – например, при проведении среди сотрудников анонимного опроса – данные ошибки можно исправить. Для этих целей можно использовать комплекс мероприятий, направленный на снижение уровня текучести кадров. Данная система мер включает в себя следующие направления работы:

- Формирование протокола подбора персонала;
- Работа в направлении адаптации кадров;
- Разработка системы мотивации персонала;
- Разработка процедуры оценки персонала;
- Работа с кадровым резервом.

Рассмотрим данные направления по снижению текучести кадров более подробно:

1. Система управления персоналом начинается с подбора и расстановки кадров. Подбор и расстановка кадров основаны на принципе соответствия, принципе сменяемости и принципе перспективности.

Принцип соответствия обозначает точное соответствие деловых и личностных качеств претендентов на вакансию требованиям к вакантной должности.

Принцип перспективности основан на принятии в учет нижеперечисленных условий:

- установка возрастного порога для разных групп должностей;
- определение длительности времени работы в рамках одной должности, на одном рабочем месте;
- возможность смены специальности или профессии, организация курсов повышения квалификации;
- состояние здоровья кандидатов.

Принцип сменяемости основан на том, что для лучшего функционирования персонала должны применяться перемещения трудовых кадров внутри организации, то есть смена рабочего места сотрудника в системе разделения труда, изменение места приложения труда в организации. Связано это с тем, что старение трудовых кадров, основанное на длительном пребывании в одной должности, несет негативный эффект для деятельности предприятия в целом. [18]

Для процесса подбора и расстановки персонала исходными данными выступают [9]:

- модель трудовой карьеры;
- кадровая политика, закреплённая на предприятии;
- совокупность законов, регулирующих трудовые отношения;
- данные аттестационной комиссии;
- договор работника;
- штатное расписание;
- должностная инструкция;
- личное дело работника;
- положение об оплате и премировании;
- положение о подборе и расстановке персонала.

Итогом такой работы должно стать отсутствие вакантных рабочих мест в организации, при этом должны быть учтены личные пожелания работников относительно их трудовой деятельности.

Подбор и расстановка кадров основана на соблюдении конкретных для данной ситуации условий пропорций по квалификации, активности в обществе, половому признаку, возрастному признаку. В инструкции, регламентирующей расстановку кадров, необходимо зафиксировать также и социальную и психологическую совместимость работников.

Главная задача, стоящая перед подбором и расстановкой кадров – это решение проблем оптимальной расстановки кадров, основанной на выполняемой ими работе. Для решения этой задачи нужно принимать во внимание пригодность сотрудника для выполнения конкретного вида работы. В то же время для установления данной пригодности нужно, во-первых, установить комплекс условий, предъявляемых к данному виду работ, а во-вторых, принять во внимание личностные качества работника, претендующего на выполнение данного вида работ.

2. Следующий этап в работе с текучестью кадров – адаптация. На практике чаще всего используются две модели адаптации:

- адаптация при приёме на работу.
- адаптация в изменяющихся условиях профессиональной деятельности.

Рассмотрим этапы каждой из моделей адаптации более подробно.

Можно выделить следующие этапы адаптации персонала при приеме на работу, которые представлены в таблице 3:

Таблица 3 – Адаптация персонала при приеме на работу

Этап	Длительность	Основные вопросы
Предварительный	До выхода сотрудника на работу	Подготовка к выполнению рабочих обязанностей
Вводный	В течение первого рабочего дня	Знакомство с коллективом, ознакомление с деятельностью компании, нормативно-правовыми актами, регулирующими ее деятельность, внутрифирменными правилами
Ознакомительный	В течение первой рабочей недели	Ознакомление с функциональными обязанностями, особенностями деятельности компании в целом, структурного подразделения, отдела

Продолжение таблицы 3

Этап	Длительность	Основные вопросы
Введение в должность	В течение первого месяца работы	Выполнение должностных обязанностей
Коммуникационная адаптация	В течение первого месяца работы	Налаживание контактов в коллективе
Выполнение должностных обязанностей	В период испытательного срока	Выполнение должностных обязанностей на должном уровне, сформированные отношения в коллективе
Завершающий	За две недели до завершения испытательного срока	Оценка деятельности сотрудника руководством, принятие решения о включении сотрудника в штат либо о непрохождении испытательного срока

В тот момент, когда руководством принято решение о приеме сотрудника на работу, необходимо:

- сформировать план вхождения сотрудника в должность;
- подготовить для вновь принятого сотрудника комфортное рабочее место;
- назначить ответственного за его адаптацию;
- оповестить персонал о приеме нового сотрудника;
- ознакомить сотрудника с режимом работы и правилами поведения в коллективе.

На вводном этапе – в первый рабочий день – необходимо:

- оформить документы о приеме на работу, познакомить сотрудника с внутренними документами компании;
- ознакомить сотрудника с правилами распорядка, техникой безопасности, особенностями оплаты труда;
- ознакомить сотрудника с деятельностью организации, провести экскурсию, представить куратору;
- проследить, чтобы сотруднику был обеспечен доступ к информационным ресурсам предприятия;
- обеспечить доступ к информационным системам фирмы – снабдить логином, паролем, электронным адресом.

На ознакомительном этапе сотрудник знакомится с работой компании в целом, функциональными обязанностями структурных подразделений, связями между ними. Анализируется работа отдела, в который принят сотрудник. [8]

На этапе вхождения в должность исследуется должностная инструкция работника, формируется план его обязанностей на время испытательного периода. Важную роль на данном этапе играет обратная связь с куратором. На этапе коммуникационной адаптации сотрудник должен сформировать отношения с коллективом, для этого ему необходимо поручать такие задания, которые требовали бы взаимодействия с коллегами. На этапе выполнения должностных обязанностей нового сотрудника, как правило, покидает чувство тревожности, он уже со всем разобрался и наладил отношения с коллегами. На завершающем этапе адаптации необходимо подвести результаты проведенной адаптации сотрудника и определить степень успешности прохождения им испытательного срока. В случае если сотрудник не справился с обязанностями, куратор должен четко объяснить свою позицию. Если же сотрудник показал хорошие результаты и принято решение о принятии его в организацию на постоянной основе, то следует сформировать цели деятельности сотрудника.

В случае адаптации персонала в изменяющихся условиях профессиональной деятельности антикризисные программы в области управления персоналом должны предусматривать своевременную постановку задач адаптации персонала к новым условиям деятельности. Содержанием таких мероприятий по адаптации или программ могут быть мероприятия стресс-менеджмента, мероприятия для сплочения коллектива и поддержания благоприятного социально-психологического климата, обучение персонала для уменьшения разрыва между реальной квалификацией и требуемой.

Адаптация как система должна быть заложена в каждую уважающую себя организацию. Без такой системы руководитель должен понимать, какие

проблемы могут появиться в связи с ее отсутствием. Одна из таких проблем – это текучесть кадров, которая влечет за собой ряд еще более глобальных и не менее важных аспектов, влияющих на развитие и репутацию организации.

Руководителю стоит учитывать физические особенности человека в процессе адаптации и не только. Если адаптационный период проходит, в процессе трудовой деятельности у сотрудников наступают отпуска или больничные отпуска. После длительного отдыха некоторое время сотруднику приходится адаптироваться, а соответственно, это нужно тоже учитывать и по возможности содействовать различными способами.

3. Важное место в системе управления персоналом занимает стимулирование и мотивация труда.

Мотивация, с точки зрения теории управления, – это процесс стимулирования деятельности индивида или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации [1]. Также мотивацию можно определить следующим образом: мотивация – это совокупность побуждающих факторов, которые определяют активность личности, к этим факторам относятся мотивы, потребности, стимулы и мотиваторы [3]. Мотиватор – это фактор, стимулирующий сотрудника к активной, продуктивной и осознанной трудовой деятельности [4]. Мотивировать персонал – значит затрагивать важные интересы сотрудников, их потребности в чем – либо, следовательно, с помощью стимулирования побуждать к деятельности.

Стимулированием называется внешнее воздействие на человека для эффективного и успешного выполнения им той или иной задачи. Стимулировать – значит применять воздействие на человека, побуждать к определенным действиям [9].

Понятия мотивации и стимулирования не совсем аналогичны. Мотивация предполагает мотивирование отдельного сотрудника предприятия; стимулирование понятие общее, предполагающее стимулирование как отдельного сотрудника, так и предприятия в целом.

При формировании мотивации необходимо иметь в виду, что каждого сотрудника можно отнести к одному из трех типов:

- сотрудники, которые имеют сбалансированную значимость различных ценностей;
- сотрудники, для которых наиболее важна общественная значимость труда и его содержательность;
- сотрудники, для которых важен размер заработной платы и другие материальные ценности [8].

Рассмотрим также такое понятие, как мотивация труда. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы. Работа руководителя заключается в том, чтобы определить побуждения и потребности сотрудников и направить их поведение, мотивируя сотрудников к выполнению поставленной задачи [2].

Производственный труд сотрудника предполагает его поощрение организацией. Если сотрудник получает вознаграждение, его исходные потребности и побуждения удовлетворяются. Со временем появляются новые потребности, и цикл возобновляется.

Существует несколько видов мотивации:

1) Внешняя. Благоприятное или неблагоприятное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату. В качестве награды предполагается, благо или наказание. Внешнюю мотивацию можно разделить в качестве получения благ:

– Материальная. Представляет собой систему поощрения сотрудников путем выплаты финансового вознаграждения. Данная мотивация применяется в отношении одного сотрудника или целого коллектива, ко всей организации применяется редко, так как считается не совсем эффективным методом;

– Нематериальная. Сотрудник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств. Она применима как к одному работнику, так и ко всему

коллективу, так как помогает формировать отношение каждого индивида к организации;

2) Внутренняя. Предполагает самостоятельное развитие мотивации у сотрудника. В данном случае осуществление определенных задач приносит моральное удовлетворение. Но при этом персонал может оставаться в поиске выгоды;

3) Устойчивая. Подразумевает потребности личности, не требующая дополнительного подкрепления;

4) Неустойчивая. Та мотивация, которая требует дополнительное подкрепление;

5) Положительная. Данная мотивация основана на положительных стимулах;

6) Отрицательная. Мотивация, которая основана на отрицательных стимулах.

Эффективная работа любого предприятия зависит от того, насколько надежно и добросовестно каждый сотрудник выполняет свои обязанности и прилагает особые усилия, проявляет инициативу. Все это может присутствовать на предприятии при создании здорового психологического климата в организации, когда сотрудники довольны своей работой и понимают важность поставленных целей.

Основной проблемой системы мотивации российских предприятий в настоящее время является разработка способов нематериальной мотивации сотрудников. В большинстве российских предприятий это – главное преимущество. Практика показывает, что материальная мотивация при полном отсутствии нематериальной работает недостаточно эффективно. При постоянном повышении оплаты труда сотрудники воспринимают это как должное и перестают трудиться с максимальной отдачей. Не учитывая денежное вознаграждение, сотрудники российских предприятий должны видеть заботу о себе со стороны работодателя, свою ценность для

организации – всего этого можно достичь, грамотно применяя методы нематериальной мотивации персонала.

4. Также в комплекс мероприятий по борьбе с текучестью кадров входит аттестация и оценка сотрудников.

Для того чтобы эффективно использовать человеческий капитал в целях развития организации, необходимо знать его качества. Оценка и аттестация персонала дают возможность выявить потенциал каждого работника и направить его в нужное русло, то есть на осуществление стратегических направлений деятельности компании.

Особый смысл имеет оценка и аттестация персонала в условиях нестабильности экономики. В кризисные времена, как правило, происходит сокращение заработной платы, урезание социальных пакетов, премий, происходит сокращение кадров. В таких условиях каждый сотрудник является единицей инвестирования компании. Необходимо иметь четкое представление о качествах работников, вследствие чего появится возможность сокращения неэффективных работников и, следовательно, высвобождение капитала для сотрудников, имеющих более высокие показатели в деятельности.

Оценка персонала призвана определить готовность сотрудника или соискателя к определенной профессиональной деятельности, выявить его психологические особенности, предрасположенность к определенным моделям поведения, охарактеризовать тип личности, определить уровень профессиональной подготовки. Таким образом, основное отличие аттестации от оценки персонала – это то, что аттестация является процедурой выявления соответствия занимаемой должности с точки зрения только профессиональных навыков, а оценка персонала – это оценивание сотрудников по всем критериям – профессиональным, коммуникативным, личностным качествам – с целью выявления возможности занятия им определенной должности.

5. Один из этапов работы с персоналом предприятия – работа с кадровым резервом. Работа с кадровым резервом должна состоять из совокупности этапов, которые представляют собой формирование кадрового резерва, подготовка и обучение резервистов, мониторинг работы [17].

Работа с кадровым резервом должна основываться на следующих положениях: в резерв должны попадать кадры, обладающие высоким профессионализмом и творческим подходом, качество подготовки кадрового резерва должно осуществляться на высоком уровне, должна быть сформирована на предприятии система по дальнейшему закреплению кадров на предприятии.

При развитии программы кадрового резерва должен учитываться тот факт, что в него попадают талантливые личности, которые обладают возможностями эффективно управлять коллективом, повышать мотивацию сотрудников, направлять работников на достижение поставленных перед предприятием целей. Таким образом, работа с кадровым резервом должна основываться на принципах ориентации на стратегические интересы, эффективности, а также ответственности всего персонала предприятия друг перед другом и добровольности. Также при работе с кадровым резервом должна быть соблюдена конфиденциальность, то есть все данные об итогах оценки, результатах обучения персонала, входящего в кадровый резерв, должны быть доступны на том уровне, который закреплён на уровне предприятия нормативными документами.

В процессе реализации программ развития кадрового подготовка резервистов должна осуществляться для конкретной должности [18].

В заключение отметим, что несмотря на то, что проблема текучести кадров является актуальной практически для любого предприятия, редко в организации формируется грамотно разработанная «программа по сохранению кадров». Текучесть кадров в любом случае сигнализирует о том, что предприятие испытывает определенные проблемы. Аналогично маркетингу, где предпочтительнее ценить старых потребителей, так и в

управлении персоналом гораздо важнее сохранить имеющиеся кадры, отвечающие требованиям предприятия, нежели искать новых сотрудников. В связи с этим, кадровая служба должна применять все возможные способы для того, чтобы минимизировать текучесть кадров внутри предприятия.

2 Анализ текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия

Объектом выпускной квалификационной работы является АО «Алмалыкский ГМК» – один из производителей в горнодобывающей отрасли. Комбинат, созданный в 1948 году на базе разведанных в Алмалыкском рудном регионе Узбекистана уникальных месторождений меди, свинца, цинка, а также благородных металлов. Предприятие имеет полный цикл производства от разведки и добычи руды до выпуска готовой продукции: цветных, драгоценных, редких металлов – и их глубокой переработки.

Алмалыкский горно-металлургический комбинат является самым крупным предприятием горно-металлургической отрасли Узбекистана. Предприятие производит 90 % всего объема серебра в республике, 20 % золота, а также является крупнейшим производителем меди.

В составе комбината действуют:

- 6 горнодобывающих предприятий;
- 5 обогатительных фабрик (согласно государственной программе, заданная курсом под руководством Президента Республики Узбекистан – Мирзиёевым Ш. М. начато строительство современного МОФ-3);
- 2 металлургических завода;
- Научно – производственный центр по производству редких металлов и твердых сплавов;
- цементный и известковые заводы;
- завод по производству медных труб;
- ремонтно-механический завод;
- также более 20 вспомогательных цехов и подразделений [1].

Все заводы и фабрики, входящие в состав комбината, являются его структурными подразделениями.

Подразделения АГМК, с учетом совместных предприятий, расположены на территории шести областей республики, коллектив комбината – это свыше 35 тысяч работников, среди которых много высококвалифицированных специалистов, прошедших учебу в высших учебных заведениях страны и за рубежом, профессионалов, имеющих большой опыт работы. [6]

Большим спросом на мировом рынке пользуются выпускаемые на АГМК медь катодная, цинк металлический, драгоценные и редкие металлы, медные трубы. Сегодня их на постоянной основе приобретают предприятия Турции, Китая, России, Украины, Голландии, Болгарии, Нидерландов, Казахстана и др.

«Алмалыкский ГМК» – динамично развивающаяся компания, уделяющая большое внимание модернизации и диверсификации производства, повышению энергоэффективности и производительности, снижению затрат и себестоимости продукции. Только за последние несколько лет на комбинате реализовано 25 инвестиционных проектов на сумму 1 миллиард 15 миллионов долларов.

Среди них – строительство горно-обогатительного комплекса «Хандиза» в Сариясийском районе Сурхандарьинской области, строительство завода по производству медных труб в городе Ангрене, строительство новой плавильной печи и сернокислотного цеха на медеплавильном заводе в городе Алмалыке Ташкентской области, строительство цементного завода в Джизакской области. Комбинатом освоен выпуск новых видов экспортоориентированной продукции, среди которой огромным спросом пользуются медные трубы различных диаметров, эмалированный провод, сплав ЦАМ, молибденовые штапики, цинковые белила, белый цемент, портландцемент и сульфатостойкий цемент и др.

В годы независимости Алмалыкский горно-металлургический комбинат стал членом Лондонской Ассоциации рынка драгоценных металлов, где продукция комбината (аффинированные золото и серебро) имеет статус Good Delivery («Хорошая поставка»), ее чистота составляет 99,99 %. Международным сертификационным органом RW TUV THURINGEN (Германия) в соответствии с требованиями международного стандарта DIN EN ISO 9001 на комбинате сертифицирована система менеджмента качества добычи и переработки руды, производства медной продукции, производства медных труб, производства цемента и других видов продукции. [2]

Сегодня в соответствии с постановлениями Президента Республики Узбекистан комбинат реализует несколько крупных инвестиционных проектов по созданию новых производств, оснащенных современными передовыми технологиями, прежде всего за счет освоения месторождений «Ёшлик I» и «Ёшлик II». Это позволит обеспечить увеличение производства меди в 1,5 раза, драгоценных металлов – на 40%, будут введены производственные мощности по переработке 28 миллионов тонн руды в год.

В рамках всестороннего развития комбината будут созданы более 10 000 новых рабочих мест. В городе Алмалык вырастет новый микрорайон – 10 многоэтажных домов, детский сад, торговый центр, парк культуры и отдыха; предусмотрено развитие современной социальной инфраструктуры, реконструкция объектов здравоохранения – то есть город в целом получит новый импульс развития.

Для обеспечения комбината квалифицированными кадрами по инициативе Президента Республики Узбекистан создана организационная комиссия по созданию в Алмалыке филиала российского Федерального образовательного учреждения «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС».

Таким образом, исследуемое предприятие, являясь градообразующим, обеспечивает работой большую часть населения города Алмалык. В связи с

большой численностью персонала необходима более тщательная работа с персоналом, так как управление таким коллективом представляет собой трудоемкий процесс и многие моменты могут остаться незамеченными.

Перейдем к анализу финансовых результатов деятельности предприятия за 2018-2019 гг. Анализ проведен на основании официальной отчетности предприятия, представленных в **Приложении А, Б**.

Согласно отчету о совокупном доходе на 31 декабря 2019 года выручка АО «АГМК» от оказания услуг составила в 2018 году – 2 979 506 тыс. узб. сум, в 2019 году – 5 273 160 тыс. узб. сум. Рост выручки в 2019 году по сравнению с 2018 составил 76,9 %. Такой рост обусловлен не только повышением объема продаж производимой продукции, но и повышением цен, произошедшим в 2019 году. [4]

Общая себестоимость в 2018 году составила 1 528 876 тыс. узб. сум, в 2019 – 1 694 198 тыс. узб. сум. Рассмотрим структуру себестоимости в АО «АГМК» в 2019 году, приведенной в таблице 4.

Итак, основная часть себестоимости продукции – материальные затраты. В общей сумме себестоимости они составляют 61,75 %. Далее идет заработная плата сотрудников (25,09 %). Представим структуру себестоимости продукции на рисунке 2:

Таблица 4 – Структура общей себестоимости оказания услуг АО «АГМК» в 2019 году

Статьи расходов	Сумма, тыс. узб. сум	% в общем итоге
Заработная плата	425 074,19	25,09
Отчисления на социальные нужды	128 420,18	7,58
Материальные затраты	1 046 167,04	61,75
Внереализационные расходы	4 235,49	0,25
Амортизация	5 252,01	0,31
Прочие расходы	85 048,72	5,02
Итого	1 694 197,64	100

Показатель затрат на 1 рубль реализованной продукции (K_3) рассчитывался по формуле (6):

$$K_3 = \frac{C_{полн}}{ВР} \quad (6)$$

где $C_{полн}$ – сумма затрат на производство и реализацию продукции.

Рассчитаем показатели затрат на производство продукции, приведенной в таблице 5.

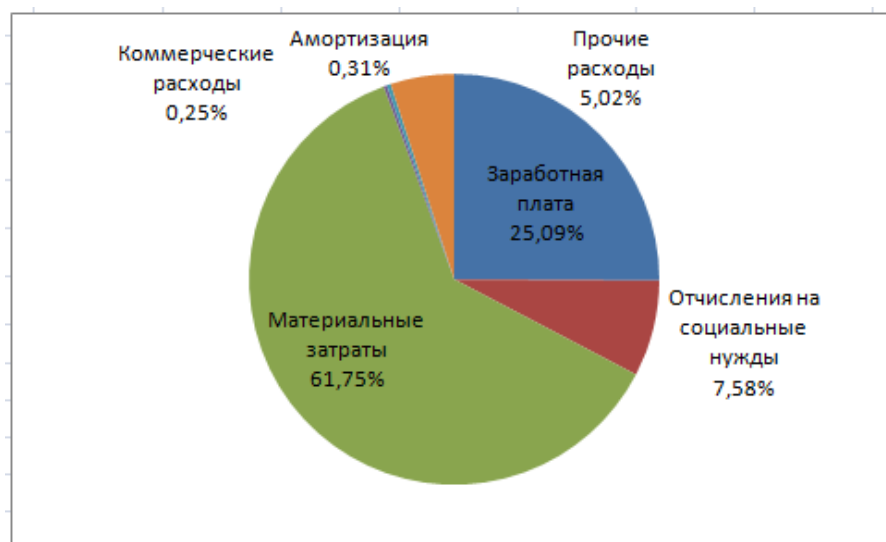


Рисунок 2 – Структура себестоимости

На каждый рубль реализованной продукции приходится 32 копейки затрат в 2019 году, причем в 2018 году этот показатель был равен 0,51 руб., таким образом, затраты снижаются, что обеспечивает стабильный прирост выручки. Материалоемкость со временем не меняется, что свидетельствует о росте затрат, иных чем материальные затраты в структуре себестоимости.

Таблица 5 – Показатели затрат на производство продукции [1]

Показатели	2018	2019
1. Выручка от реализации	2 979 506,39	5 273 160,33
2. Себестоимость	1 528 876,35	1 694 197,64
3. Затраты на рубль продукции	0,51	0,32
4. Материалоемкость	0,62	0,62

Чистая прибыль компании составила (по данным отчета о совокупном доходе в 2018 году – 163 692 тыс. узб. сум, в 2019 году – 28 354 тыс. узб. сум. Таким образом, в 2019 году чистая прибыль по сравнению с 2018 годом

снизилась на 82,6 %. Такое снижение обусловлено увеличением объема процентов к уплате (на 166 %). [1]

Таким образом, компания АО «АГМК» демонстрирует в динамике отрицательные результаты деятельности, по сравнению с 2018 годом в 2019 году резко возрос объем предоставляемых услуг, что существенно отразилось на выручке, однако возрос и объем процентов к уплате, что отразилось на снижении прибыли.

Перейдем к анализу платежеспособности компании, приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ коэффициентов платежеспособности АО «АГМК»

Коэффициент	Расчет	Норм. значение	2018	2019
1. L_1 (общая)	$L_1 = \frac{A1 + 0.5A2 + 0.3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$	$L_1 \geq 1$	1,27	1,24
2. L_2 (абсолютная)	$L_2 = \frac{A1}{П1 + П2}$	0,1-0,7	2,88	2,97
3. L_3 (критическая)	$L_3 = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	0,7-0,8	4,00	2,97
4. L_4 (обеспеченности оборотных активов Е-с)	$L_5 = \frac{П4 - A4}{A1 + A2 + A3}$	$L_5 \geq 0,1$	0,11	0,10

Показатель общей ликвидности во всех анализируемых периодах больше единицы, что означает устойчивую платежеспособность предприятия, но происходит тенденция его снижения в 2019 году по сравнению с 2018 годом. [5]

При анализе показателя абсолютной ликвидности выяснено, что в анализируемых периодах он значительно превышает рекомендуемые значения, причем значительно.

Показатель критической ликвидности также стремительно растет, но не попадает в указанные пределы.

Нормальное значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами больше 0,1 в 2018-2019 гг., что также говорит о хорошем уровне платежеспособности компании.

Оценка деловой активности направлена на анализ результатов и эффективность текущей основной производственной деятельности, приведены в таблице 7.

Цель анализа оборачиваемости – оценить способность предприятия приносить доход путем совершения оборота Деньги –Товар – Деньги.

Анализ оборачиваемости позволяет дополнить исследования структуры баланса по вопросам характеристики сложившихся в организации условий материального снабжения, сбыта готовой продукции, условий расчетов с покупателями и поставщиками.

Таблица 7 – Данные для анализа деловой активности, тыс. узб. сум

Показатель	2018 г.	2019 г.
1. Выручка от реализации	2 979 506,39	5 273 160,33
2. Себестоимость реализованных услуг	1 528 876,35	1 694 197,64
3. Средняя величина активов	4 637 548,16	8 458 204,66
4. Средняя величина запасов	958 758,55	1 703 755,02
5. Средняя величина дебиторской задолженности (Д)	31 709,83	377 939,93
6. Средняя величина кредиторской задолженности (К)	298 540,55	1 464 565,82

Коэффициент общей оборачиваемости активов показывает сколько раз за год обернулся актив, так следует, что количество оборотов активов снизилось с 0,64 до 0,62 раз за период 2018-2019 гг., которые приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ коэффициентов деловой активности [1]

Показатель	Расчет	2018	2019
1. Коэф-т общей оборачиваемости активов	Стр.1/стр.3	0,64	0,62
2. Оборачиваемость З	Стр.2/стр.4	1,59	0,99
3. Оборачиваемость Д	Стр.1/стр.5	93,96	13,95
4. Оборачиваемость К	Стр.2/стр.6	5,12	1,16

Рост коэффициента оборачиваемости в динамике свидетельствует о повышении эффективности использования имущества с точки зрения извлечения дохода (прибыли).

Оборачиваемость запасов наоборот снижается. Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженностей снижается, что, несомненно, является отрицательным моментом в деятельности предприятия, так как это свидетельствует о более медленном возврате долгов предприятию. [7]

Таким образом, проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности компании нельзя с уверенностью сказать о ее стабильном развитии.

2.2 Анализ состава кадров предприятия

Анализ кадров исследуемого предприятия целесообразно начать с анализа организационной структуры, которые показаны на рисунках 3, 4.

Тип организационной структуры данного предприятия – линейно-функциональная организационная структура. В данном случае организационная структура предприятия сочетает в себе линейную структуру (все подразделения, кроме производства) и функциональную.

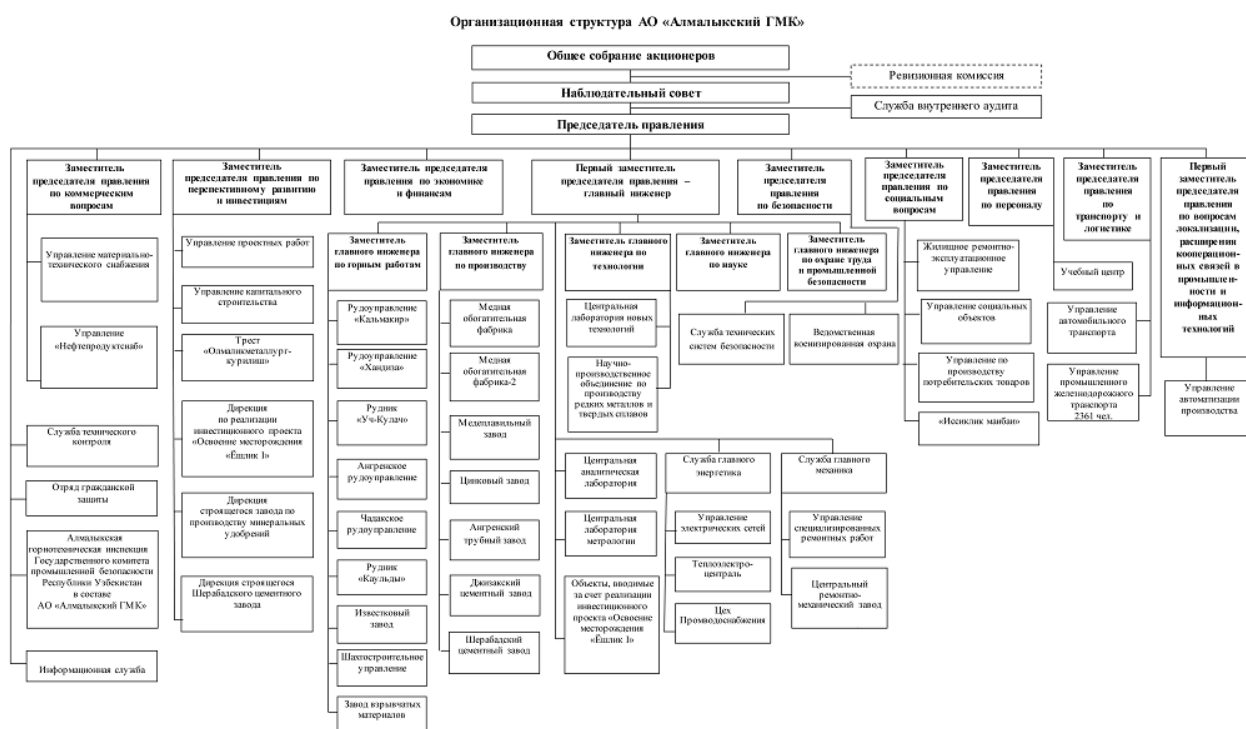


Рисунок 3 – Организационная структура АО «Алматыкский горно-металлургический комбинат»



Рисунок 4 – Структура исполнительного аппарата АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

В настоящее время на предприятии трудится 35 295 сотрудников. Также необходимо отметить, что помимо штатных сотрудников к работе привлекаются работники договорного характера. Рассмотрим динамику численности кадров за период 2017-2019 гг. по категориям, которые приведена в таблице 9 и на рисунке 5. [6]

Таблица 9 – Динамика численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Категория персонала, человек	2017	2018	2019
Рабочий персонал	14 708	15 876	15 387
Производственно-промышленный персонал	16 770	16 118	17 218
Административный персонал	1 701	1 709	1 767
Внештатный персонал	344	455	490
Совместители	244	544	433
Итого	33 767	34 702	35 295

В 2019 году предприятием было запланировано увеличение прибыли, а, следовательно, увеличение объема выпущенной продукции, что нашло

отражение в увеличении численности персонала. Планировалось увеличение числа кадров на 10 %, основное увеличение должно было произойти за счет сектора производства.

Однако предприятие в отчетном периоде не достигло планируемого уровня повышения рентабельности. Одним из факторов этого является невыполнение плановых и фактических показателей в области численности кадров в 2019 году. На предприятии стабильно растет число административного персонала. Это обусловлено численностью обслуживающего персонала.

В общем виде можно отметить, что изменения в структуре персонала коснулись уменьшения численности тех, которые непосредственно заняты выполнением работ и роста численности тех, от которых непосредственно зависит количество производимой продукции. Это свидетельствует о необходимости повышения производительности труда рабочих.

Состав рабочих АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» относительно разрядов разнообразен, однако большую часть составляют работники 3 разряда. [7]

Для того, чтобы дальше провести анализ кадров, необходимо иметь сведения об уровне образования, возрастных и половых характеристиках персонала, которые приведены в таблице 10 и на рисунке 6.

Таблица 10 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по возрасту

Возрастная характеристика сотрудников	2017	2018	2019
18-25	4 753	5 620	4 996
25-35	10 327	10 987	11 321
35-45	16 456	15 675	16 548
45-60	1 987	1 876	1 997
Старше 60	244	544	433
Итого	33 767	34 702	35 295



Рисунок 5 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по категориям в период 2017–2019 гг. [9]



Рисунок 6 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по возрасту в периоде 2017–2019 гг.

На протяжении исследуемого периода основным составом предприятия являются сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет. Рост числа сотрудников в возрасте до 29 лет составил 4 %. Таким образом, имеет место кадрового омоложения персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

За исследуемые три года число сотрудников, которые обладают высшим образованием, выросло с 6 766 до 7 686 человек, которые приведены в таблице 11 и на рисунке 7. Это составляет 12 %, что является высоким показателем. Резкий рост числа работников, имеющих неполное среднее образование, обусловлен ростом числа рабочих. [7]

Также необходимо отметить, что среди специалистов и руководства 94 % имели в 2019 году высшее образование, а оставшиеся 6 % как раз находились в стадии обучения. Также и среди рабочих есть кадры, имеющие или получающие высшее образование. Все это свидетельствует о том, что кадры АО «АГМК» имеют высокий квалификационный уровень.

Таблица 11 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по образованию [1]

Образовательная характеристика сотрудников	2017	2018	2019
Неполное среднее	776	1 118	3 232
Среднее	17 338	16 331	14 887
Неполное высшее	1 887	1 455	490
Высшее	13 766	15 798	16 686
Итого	33 767	34 702	35 295

Таблица 12 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по стажу [1]

Стаж работы	2017	2018	2019
менее года	1 170	1 087	1 238
от 1 года до 3 лет	3 770	2 118	2 218
от 3 лет до 5 лет	6 701	7 709	6 767
более 5 лет	15 344	16 455	18 490
более 10 лет	6 782	7 333	6 582
Итого	33 767	34 702	35 295

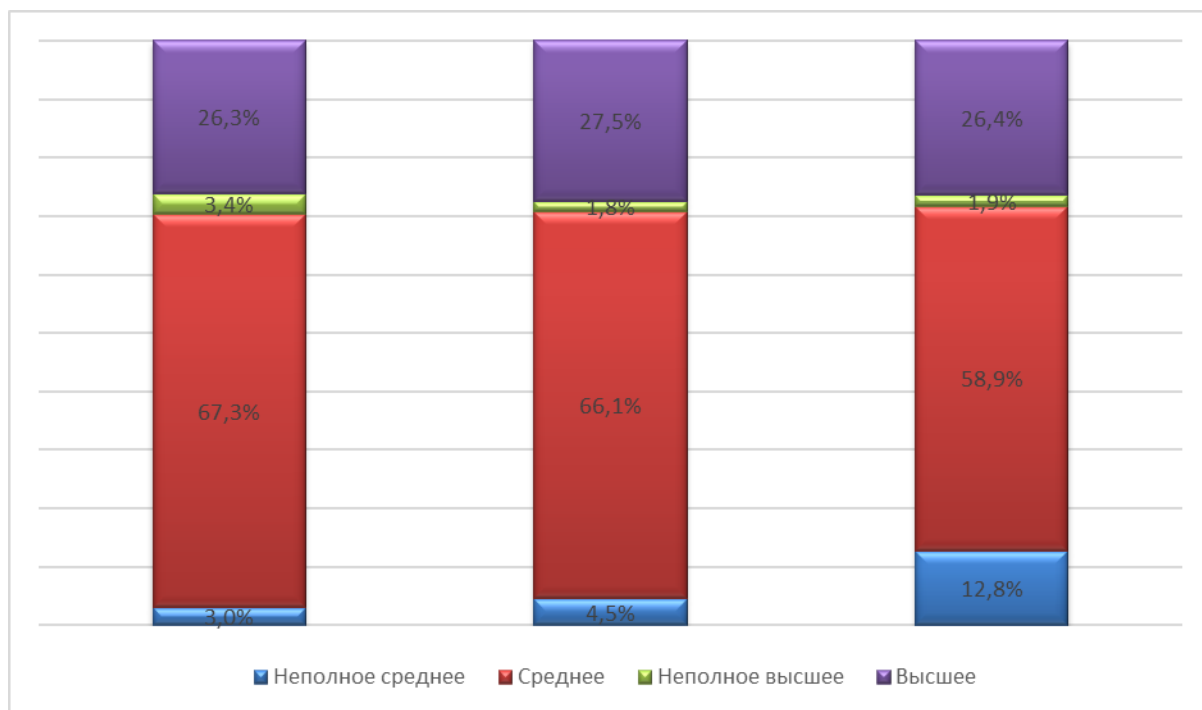


Рисунок 7 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по образованию, за период 2017–2019 гг.

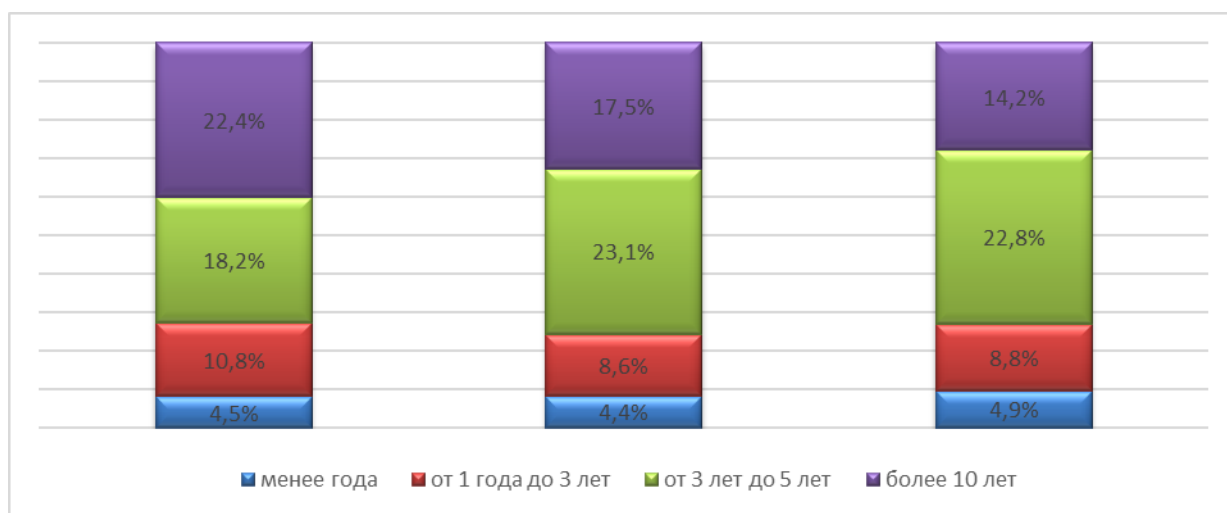


Рисунок 8 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по стажу, в периоде 2017–2019 гг.

Подавляющее большинство сотрудников предприятия имеет стаж работы более чем 5 лет, которые приведены в таблице 12 и на рисунке 8. Также имеет место снижение числа работников, имеющих стаж более 10 лет, что также свидетельствует об омоложении кадров. Руководство АО «АГМК» большое внимание уделяет специальному обучению персонала. [8]

Таблица 13 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по половому признаку [1]

Распределение работников по половому признаку	2017	2018	2019
Мужчины	26 708	26 876	28 387
Женщины	7 059	7 826	6 908
Итого	33 767	34 702	35 295

Подавляющее большинство сотрудников предприятия – мужчины, приведенных в таблице 13 и на рисунке 9. Данная категория в 2019 году составляла 63 %. Это объясняется спецификой работы на горно-металлургическом комбинате, женщины как правило заняты работой управленческого характера.

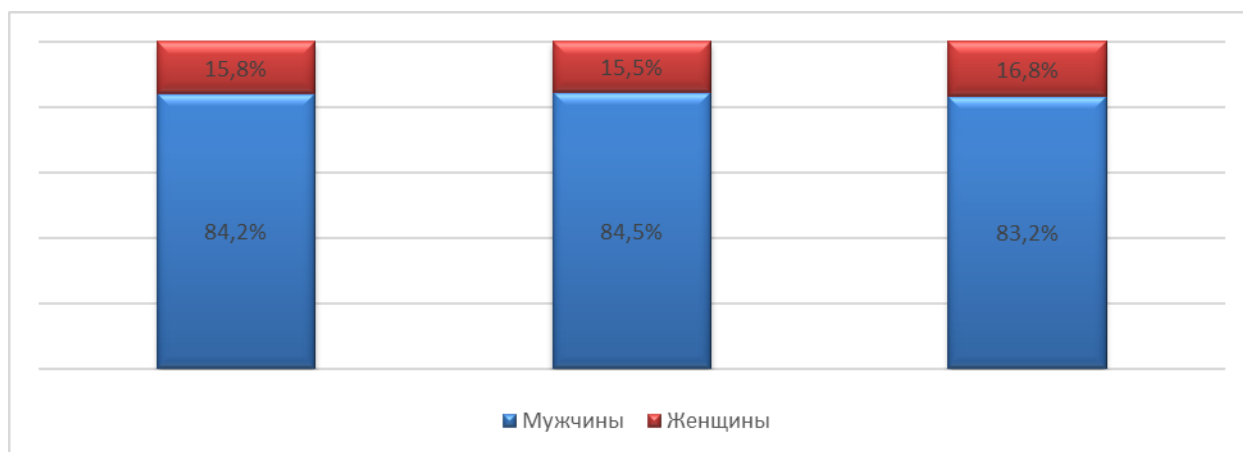


Рисунок 9 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по полу, за период 2017–2019 гг. [1]

Далее в таблице 14 приведем показатели движения кадров предприятия.

Таблица 14 – Показатели движения кадров

Показатели	2017	2018	2019
Прибыло на работу	1 380	1 432	1 070
Убыло по собственному желанию	2 445	2 849	2 901
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	355	456	199
Среднесписочное количество	33 767	34 702	35 295

Далее проведем расчет коэффициентов движения персонала. [1]

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему – отношение числа принятых за период работников ($Ч_п$) к среднему списочному их числу ($Ч_с$):

$$K_п(2017) = \frac{1380}{33767} = 0,040$$

$$K_п(2018) = \frac{1432}{34702} = 0,041$$

$$K_п(2019) = \frac{1070}{35295} = 0,030$$

2. Коэффициент текучести – отношение числа выбывших за период кадров (увольнение по собственному желанию, за прогулы, в связи с постановлением суда и т. п.) ($Ч_{вт}$), к среднему списочному числу работников в этот же период.

$$K_в(2017) = \frac{2445 + 355}{33767} = 0,082$$

$$K_в(2018) = \frac{2849 + 456}{34702} = 0,095$$

$$K_в(2019) = \frac{2901 + 199}{35295} = 0,087$$

3. Коэффициент замещения – соотношение разницы числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу.

$$K_з(2017) = \frac{1380 - 2445 - 355}{33767} = -0,042$$

$$K_з(2018) = \frac{1432 - 2849 - 456}{34702} = -0,053$$

$$K_з(2019) = \frac{1070 - 2901 - 199}{35295} = -0,057$$

Составим итоговую таблицу 15 по текущим расчетам представленные выше.

Таблица 15 – Показатели уровня текучести в период с 2017-2019 г. [1]

Коэффициент	2017	2018	2019
Коэффициент интенсивности оборота по приему	0,040	0,041	0,030
Коэффициент текучести	0,082	0,095	0,087
Коэффициент замещения	-0,042	-0,053	-0,057

Сформируем диаграмму, отражающую динамику уровня текучести персонала АО «АГМК» за период с 2017-2019 гг., которая приведена на рисунке 10.

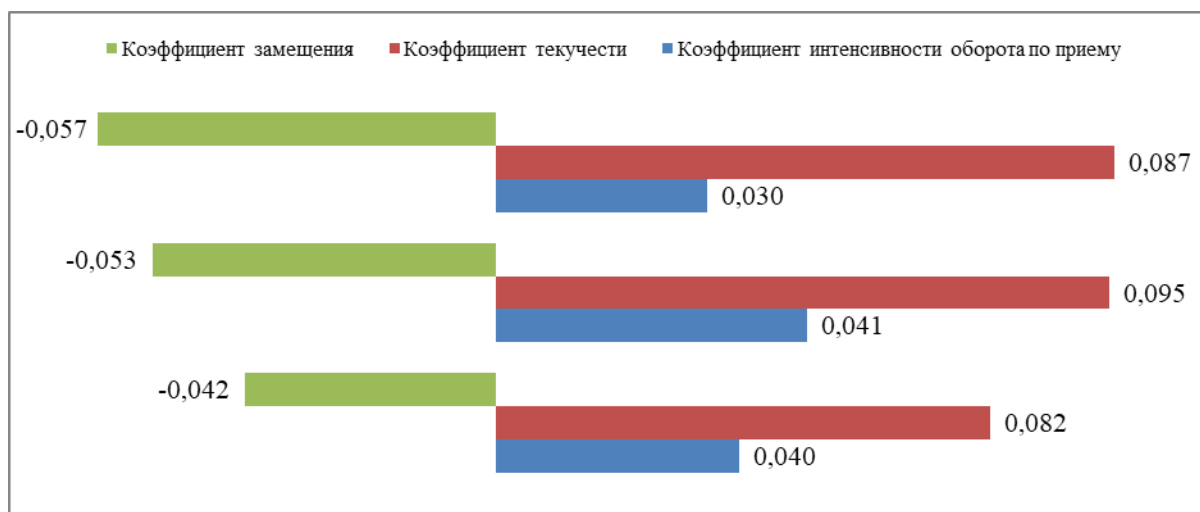


Рисунок 10 – Динамика уровня текучести персонала АО «АГМК» за 2017-2019 гг. [1]

На основе рассчитанных коэффициентов можно сделать вывод, что число прибывших сотрудников значительно ниже числа уволенных, что свидетельствует о высокой текучести персонала.

Факт снижения численности кадров подтверждает падение коэффициента интенсивности оборота по приему. Таким образом, для АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат характерен достаточно высокий уровень коэффициента текучести, что свидетельствует о том, что в целом сотрудники недовольны своим рабочим местом.

Рассмотрим производительность труда и трудоемкость работников в динамике. Производительность труда характеризует эффективность затрат труда в материальном производстве и определяется количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу продукции. Трудоемкость – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции, которые приведен в таблице 16.

Таблица 16 – Динамика трудоемкости и производительности труда

Год	2018	2019
Производительность труда, тыс. узб. сум. на чел.	120,618	208,467
Трудоемкость, чел. на тыс. узб. сум.	0,008	0,005

Таким образом, производительность труда в 2019 году выросла по сравнению с 2018 на 52,78 %. Трудоемкость снизилась на 34,54 %. Данные показатели говорят об эффективности использования трудовых ресурсов в компании. Однако также это может свидетельствовать о росте нагрузки на работников, так как численность сократилась, в то время как выпуск продукции растет. [9]

Проведем анализ изменения заработной платы сотрудников, которые приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ ФОТ

Элемент затрат	2018	2019	Отклонение	Темп роста	Темп прироста
	тыс. узб. сум		тыс. узб. сум	%	%
Затраты на оплату труда	383 595,08	425 074,19	41 479,11	110,81	10,81
Отчисления во внебюджетные фонды	115 078,52	127 522,26	12 443,73	110,81	10,81
Средняя заработная плата	12,90	13,40	0,50	103,88	3,88

Как видим из таблицы 17, рост фонда заработной платы за 2019 год по отношению к 2018 составил 10,81 %. Это связано, в первую очередь, с ростом средней заработной платы. Средняя заработная плата в 2018 году составляла 12,9 тыс. сум., в 2019 – 13,4 тыс. сум.

Рассмотрим соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы в компании, которые приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы [9]

Наименование показателя	2019 (относительно 2018)
Темп роста заработной платы, %	3,87
Темп роста производительности труда, %	72,4
Коэффициент опережения	18,8

Коэффициент опережения характеризует превышение темпа роста производительности труда над темпом роста средней заработной платы, как

видим из таблицы 18, данный показатель больше единицы, что является положительным моментом.

Подводя итог изучения кадрового состава АО «Алмалыкский ГМК», можно отметить, что за три года на предприятии сократило численность работников, при этом большая часть работников уволилась по собственному желанию. Следовательно, необходимо более детально проанализировать причины текучести кадров на предприятии. [10]

2.3 Анализ существующей кадровой политики и текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Как показал анализ, кадры исследуемого предприятия не отвечают требованию стабильности и наблюдается высокий уровень текучести кадров, который со временем растет. Необходимо рассмотреть причины такого поведения персонала. Для выявления степени удовлетворенности персонала комбината условиями труда было проведено анкетирование (анкета представлена в **Приложении В**). Опрос носил конфиденциальный характер и на основании анализа ответов респондентов можно сделать вывод, что основными причинами текучести на исследуемом предприятии являются следующие факторы:

1. Неблагоприятные условия труда. Значительную часть своей жизни человек проводит на работе, поэтому вполне естественным является желание проводить это время в комфортных условиях. Работа в горной промышленности относится к вредным условиям труда. АО «Алмалыкский ГМК» представляет собой масштабное предприятие, которое включает в себя прикрепленные участки, цеха, например, рудник Кальмакыр, рудник Каульды, Медеплавильный завод, Медно-обогадательная фабрика, Нефтепродуктснаб, Цинковый завод, Карьеры, ТОМК и т.д. Все перечисленные структурные подразделения относятся к тяжелым условиям работы, в которой заняты тысячи человек.

Алмалыкский горно-металлургический комбинат был основан в 1949 году. Сегодня во многих цехах предприятия имеются свои недостатки. Есть тесные и мало освещенные помещения, оборудование, которое уже не отвечает современным стандартам. Также на предприятии немало цехов, работа в которых считается вредной и опасной, приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Цеха АО «АГМК» с наиболее неблагоприятными условиями труда [1]

Факторы	Наименование цеха
Химические	Сернокислотный
Шум	Доменный
Вибрация	Литейный
Взрывоопасность	Сталеплавильный
Электрический ток	Доменный
Электромагнитное излучение	Литейный
Высокая температура	Сталеплавильный

2. Несправедливая система оплаты труда. Еще одной из причин, почему с предприятия уходят сотрудники, является несправедливая оценка труда и его оплаты. Например, работник с высшим образованием работает мастером на вредных цехах. Помимо того, что на нем лежит большая ответственность, у него и много обязанностей. Он выдает наряды на работу, готовит ежемесячные и годовые отчеты, подвергается регулярным проверкам и получает за это всего 2 миллиона сум (по курсу относительно к рублю: 1 рубль = 142,68 сум) или 14 017 рублей. А работник со средне специальным образованием, который работает по сменам и отвечает только за свою смену и определенный участок работ, получает около 4 миллионов сум или 28 035 рублей. В таблице 20 представлено распределение заработной платы персонала относительно должностей.

Таблица 20 – Цеха АО «АГМК» с наиболее неблагоприятными условиями труда [1]

Должность	Образование	Сумма оклада, млн. сум
Мастер	высшее	2
Слесарь	среднее	3,1
Инженер	высшее	4

Продолжение таблицы 20

Должность	Образование	Сумма оклада, млн. сум
Вальцовщик	среднее	3,4
Механик	высшее	4,1
Контроллер	среднее	4
машинист	среднее	3,8
прокатчик	среднее	3,7
металлург	высшее	4
сталевар	среднее	3,6
труболитейщик	среднее	3,7
прессовщик	среднее	3,2

Здесь явно видна разница, и именно по этой причине мало кто соглашается занимать на заводе руководящие должности.

3. Взаимоотношения с руководством и коллегами. Каждый сотрудник имеет свои права. На каждом предприятии имеется свой коллективный договор. Но очень часто получается так, что руководство помнит только ту часть коллективного договора, где прописаны обязанности сотрудников, и совершенно забывают о своих обязанностях. Также одной из причин текучести кадров и их нехватки является то, что некоторые работники весьма требовательные, любят отстаивать свои права, а именно таких сотрудников руководство не всегда понимает правильно. Нередки случаи, когда и коллектив не сразу принимает нового человека в свой круг и пока работник освоит работу и найдет общий язык с руководством и всем коллективом, проходит несколько лет. Но если у нового сотрудника не складываются отношения с руководством и коллективом, то падает его самооценка, производительность труда и человек просто увольняется.

4. Некачественный подбор персонала. К текучести и нехватке кадров приводит и некачественный подбор персонала, когда на определенной вакансии работает человек не по своей специальности. Например, металлург с высшим образованием работает бухгалтером, а преподаватель русского языка – механиком. Есть и сотрудники, которые опрашивают машины с опасным грузом, при этом имея только школьное образование и права водителя. [11]

5. График, режим, отсутствие карьерного роста. Из-за нехватки кадров многие сотрудники завода вынуждены работать посменно, сутками, и здесь не учитываются их возможности и желания. На многих предприятиях не соблюдается установленный режим работы. Например, если рабочее время с 7.00 по 16.00, а работников заставляют работать сверхурочно, то они не справляются с поставленной перед ними задачей, так как работают сразу за нескольких человек. А все это происходит из-за некачественного подбора персонала, о чем было сказано выше. Руководство требует, чтобы опытные сотрудники учили тех, кто только пришел на работу, но в этом случае у них накапливается своя работа. Как как на заводе очень много маленьких вспомогательных цехов, то у их сотрудников отсутствует возможность карьерного роста. Ведь в таких цехах, где обычно работает 100 человек, 1 руководитель, 1 зам. руководителя, 1 инженер, 2 бухгалтера, 1 инженер ОТ и ТБ и остальные 94 человека - простые работники и даже если они получают высшее образование в пределах завода, у них нет возможности расти по карьерной лестнице, так как на заводе уже нет вакансий. Не отпускают их и на другое предприятие, так как не хватает сотрудников. И вынуждены люди с образованием занимать должности простых рабочих без возможности повышения.

6. Место жительства сотрудников. Предприятия завода находятся в разных местах. Некоторым сотрудникам приходится каждый день издалека добираться на работу. Если рабочее время начинается в 6 утра, а до места работы ехать 60 км, соответственно человеку нужно встать в 4 утра. Если у сотрудника сменная работа, то такой режим работы можно вытерпеть, но, когда такой режим работы – каждый день, это очень сложно. В зимний период в ранние утренние часы возникают проблемы с транспортом. И если сотрудник опаздывает на работу, но его наказывают, и это является еще одной причиной того, что люди уходят с работы.

Таким образом, анализ текучести кадров показал, что предприятие имеет множество проблем в области работы с персоналом, требующих

немедленного решения. Анализ текучести, являясь инструментом мониторинга состояния системы управления персоналом, позволяет выявить основные симптомы ее низкой эффективности.

В идеале система управления персоналом должна представлять собой органическое структурное звено в менеджменте, которое было бы непосредственно связано как с отношениями между работодателем и сотрудниками, так и с жизнью работников вне предприятия.

Что касается деятельности АО «АГМК» в области управления персоналом, то следует отметить, что для этих целей на предприятии есть такие структурные подразделения как:

- отдел стимулирования и оплаты труда;
- отдел оценки персонала;
- служба по работе с персоналом.

Однако необходимо отметить, что в виду большой численности персонала и большого объема работы данных отделов, мало внимания уделяется непосредственной работе с кадрами. [12]

Основные методы и принципы управления АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» приведены в таблице 21.

На основании данных таблицы 21 видим, что преимущественно используются принципы управления не стимулирующего характера, а наоборот – заставляющие работников испытывать страх перед руководством. Необходимо грамотное сочетание данных принципов управления, чтобы работники чувствовали себя одновременно и защищенными работодателем, но и знали исполняли свои обязанности.

Таким образом, анализ показывает, что работа в области персонала комбината ведется слабовыраженным виде, вследствие чего работники теряют стимул трудовой деятельности на данном предприятии и начинают искать альтернативное место работы с более благоприятными условиями труда.

Таблица 21 – Принципы управления персоналом АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Административные методы	организационные воздействия, распорядительные воздействия, и дисциплинарная ответственность. В исследуемом предприятии применяются довольно часто, имеется система штрафов за опоздание, брак и т.д.
Экономические методы	материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» самостоятельно определяет форму и систему оплаты труда, размеры доплат и надбавок, премий и других выплат и вознаграждений стимулирующего характера. Однако не всегда данные методы стимулирования соответствуют объему и сложности работ. Зачастую труд кроме основной заработной платы не поощряется.
Социально-психологические	Акцент на личностные качества сотрудника, партнерство. Такие методы как внушение, убеждение, похвала, просьба. Изучив методы управления в пределах данного предприятия можно сделать вывод, что больше всех используются социально-психологические методы, однако методы носят негативный характер. То есть как правило используется не похвала, а выговор. На предприятии также отсутствует доска почета работников с самой высокой производительностью.

Вопрос текучести кадров в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» стоит достаточно остро и требует скорейшего решения. [13]

Следующий раздел выпускной квалификационной работы будет посвящена разработке мероприятий (методам) по снижению уровня текучести и оценке их эффективности.

3 Методы снижения текучести кадров АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

3.1 Мероприятия по снижению уровня текучести кадров, предлагаемые для АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

В настоящее время эффективную систему управления персоналом можно представить в виде последовательности этапов, которые проанализированы для исследуемого предприятия в таблице 22.

Таблица 22 – Направления работы АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» с кадрами [1]

Направление	Работа предприятия
планирование потребности организации в кадрах	Не осуществляется. Набор сотрудников происходит по факту выбытия предыдущих работников.
отбор кандидатов в части исследования их личностных и профессиональных качеств	Как правило, условия труда на предприятии являются непривлекательными для кандидатов, вследствие чего процедура отбора состоит из минимума этапов без глубокой оценки.
установление заработной платы, надбавок, доплат и различных льгот, которое предполагает разработку структуры выплат, позволяющих привлечь и удержать сотрудников	Заработная плата зачастую не соответствует уровню сложности выполняемой работы.
профессиональная и социальная адаптация, которые помогут новому сотруднику влиться в коллектив	Адаптация имеет место, однако, вследствие большой загруженности основного персонала (наставников), данная мера несет только вред производству.
разработка методических программ и комплексов в части обучения персонала и повышения их квалификации	Как правило, обучение персонала происходит в специализированных учебных центрах.
проведение оценки трудовой деятельности сотрудников	Оценка трудовой деятельности имеет место по итогам года
анализ движения кадров внутри организации	Анализ производится на поверхностном уровне.

Таким образом, выявлена проблема в отношении работы с кадрами на предприятии – практически все этапы управления персоналом либо не

выполняются вовсе, либо отрабатываются поверхностно. Слабовыраженная работа с персоналом неизбежно ведет к текучести кадров, что в целом негативно сказывается на работе всего комбината. Успех любого предприятия зависит от того, насколько высокие показатели производительности труда демонстрируют его сотрудники, вследствие чего работа в области управления персоналом просто необходима. [13]

Программа по снижению текучести кадров состоящая из пяти этапов, представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Программа по снижению текучести кадров [14]

Необходимо так же решить вопрос, как бороться с текучкой кадров на стадии найма?

Получаем ответ, что если наймёк неподходящего сотрудника (плохо вписывающегося в коллектив, не коммуникативного, не справляющегося с обязанностями), то долго он не задержится. Исполнительный бригадир (менеджер) по найму предлагает варианты, как этого избежать:

– Изучаем отличительные черты наших лучших сотрудников и ищем их в кандидатах на рабочее место;

– Вовлекаем наших сотрудников в процесс найма, например, предложим кандидату сделать презентацию для нашего отдела (цеха) так, чтобы сотрудники смогли лично оценить, насколько он нам подходит;

– Не торопимся. Лучше лишний раз проверим, подходит ли нам человек, провести повторное собеседование или тест, чем быстро найдем того, кто хорош только «на бумаге».

Далее нам предстоит помогать нашим сотрудникам адаптироваться.

Адаптация сотрудника на новой позиции может занимать до 32 недель. И все это время он работает не в полную силу. Чтобы ускорить процесс, принимаем нижеследующие меры:

– Приставим к новичку «ментора» из более опытных сотрудников.

– Предоставим чёткую и понятную должностную инструкцию (например, оформленную в виде алгоритма) больше подходит ИТ-кадрам.

– Дадим новичку участвовать в собеседованиях, даже если он пока ещё не может ничем помочь – пусть «втягивается».

– Автоматизируем часть рутинных задач работника, а также используем автоматические подсказки CRM-системы.

Для сокращения уровня экономических потерь предоставляем работникам возможности роста, а именно на предприятии применяется одно из исследований проведенное одной Зарубежной компанией, которое демонстрирует, что четверть работников готова уйти всего лишь ради 10 % повышения зарплаты. А что, если нет возможности постоянно повышать оклады? Для этого приведем три вида альтернатив финансовому росту:

– Карьерный рост. Иногда человеку достаточно дать более громкую должность, добавить проектов, выделить лучший офис – и он доволен и мотивирован.

– Профессиональный рост. По данным исследования, проведенного в Гарварде в 2017 году, один из главных мотиваторов для работников – это постепенный профессиональный прогресс, улучшение навыков, расширение

знаний. Тренинги, обучающие программы – вот способ достижения этого роста.

– Личный рост. Получение похвалы от сотрудников, укрепление самооценки, приобретение новых друзей – тоже вид «роста» на работе. Эффективный тимбилдинг поможет стимулировать сотрудников в этом направлении.

Все это – эффективные методы, как снизить текучесть кадров на предприятии. Главное – не ограничивать работников, стараясь удержать их на одном месте.

Бороться с самим фактом текучести бессмысленно, так как в первую очередь необходимо устранить причины текучести. [15]

Проанализированные причины текучести позволяют сделать выводы о необходимости совершенствования следующих направлений работы с персоналом:

1. Неблагоприятные условия труда.

Горно-металлургическая отрасль представляет собой тяжелую и вредную работу, однако, в любом случае, данные факторы должны минимизироваться руководством. В частности, необходимо пересмотреть график работы и отдыха сотрудников, занятых на производстве, чтобы сотрудники могли полноценно отдохнуть в более комфортных условиях.

Во-вторых, особое внимание необходимо уделить обеспечению сотрудников средствами индивидуальной защиты (очки, респираторы, и т.д.).

В-третьих, необходимо регулярно проводить оценку здоровья персонала, занятого на тяжелом производстве для своевременного выявления возможных заболеваний и лечения. Для этих целей также предлагается внедрить добровольное медицинское страхования сотрудников.

2. Несправедливая система оплаты труда.

Относительно способа начисления заработной платы АО «АГМК» использует повременно-премиальную систему оплаты труда персонала, то есть размер заработной платы персонала находится в зависимости не только

от часовой тарифной ставки, объема отработанного времени, но и от размера процентной надбавки. Следовательно, в целях совершенствования может быть предложено использование иной системы оплаты труда, призванной к стимулированию трудовой деятельности работников. Особенно это касается бригад, работающих на горных карьерах, так как для них применяемая система оплаты труда является неэффективной. [16]

Можно сформировать такую систему оплаты труда, которая позволила бы определить заработную плату в зависимости от таких факторов как профессиональная квалификация сотрудника, качество и сложность выполняемой работы, а также результаты труда.

Мной предлагается введение базовой заработной платы, которая определяется минимальным размером оплаты труда, а также четырех коэффициентов, которые характеризовали бы вышеперечисленные условия труда. Определение данных коэффициентов необходимо провести экспериментальным путем и определить, какие из факторов являются наиболее важными. Далее необходимо полученную сумму разделить на норму рабочего времени согласно производственного календаря, вследствие чего будет сформирована часовая тарифная ставка, при помощи которой будет рассчитываться заработная плата, принимая при этом во внимание количество отработанных часов, премия, районный коэффициент.

Внедрение такой системы должно учитывать тот факт, что заработная плата в итоге не должна оказаться на меньшем уровне, чем была до изменений. Предлагаемая система оплаты труда призвана принести большой эффект и замотивировать сотрудников и повысить их производительность. Необходимо отметить, что такая система оплаты труда хорошо подойдет для рабочих предприятия АО «АГМК».

Изменения произойдут таким образом, что заработная плата сотрудников будет иметь существенные отличия, а, следовательно, это приведет к социальной справедливости и повысит мотивацию. При этом будет обеспечена увязка с конечными результатами труда персонала.

В части оплаты труда вспомогательных рабочих мной было бы рекомендовано оставить повременную оплату труда, но при этом сделать более гибкой систему премирования. Вследствие этого требуется разработка показателей и условий премирования, которые учитывали бы специфику деятельности исследуемого предприятия.

Также при введении новой системы оплаты труда я считаю важным проведение разъяснительной работы с персоналом и информирование их обо всех вводимых изменениях. Также с моей точки зрения было бы целесообразно расширить совокупность доплат и премирования за качество работы, повышение уровня квалификации, срочность выполнения работы, соблюдении дисциплины.

3. Взаимоотношения с руководством и коллегами.

Каждое предприятие разрабатывает свои собственные документы локального характера, которые в последующем регулируют его деятельность. Наиболее значимым из таких документов является регламент, отражающий порядок взаимодействия между структурными подразделениями предприятия. Он несет в себе особую ценность для руководства, так как представляет собой эффективный инструмент управления предприятием. [16]

В случае исследуемого предприятия – АО «АГМК» – регламент взаимодействия между отделами отсутствует, что приводит к возникновению следующих проблем:

– Между отделами нет строго установленных договоренностей в части выполняемых обязанностей. Это приводит к тому, что нет четкого регламента, как происходит обмен информацией, что один отдел должен другому. Регламент взаимодействия должен вырабатываться совместно с отделами, на основании переговоров, в итоге необходимо прийти к компромиссу, который устраивал бы обе стороны.

– Регламенты должны постоянно подвергаться обновлению, необходимо устанавливать новые договоренности на основе опыта работы.

– Необходимо принимать во внимание, что каждое подразделение имеет свои цели и задачи, к примеру, отдел продаж, чтобы удержать клиента, может пойти на риск, в то время как финансовая служба настроена более консервативно. В данном случае необходимо принимать такие различия как данность и принимать их путем переговоров.

– Недостаточно четко выстроенный бизнес-процесс приводит к тому, что большинство сотрудников не понимает саму суть производственного процесса предприятия, а, соответственно и роли каждого отдела в нем. Также к такой проблеме может привести отсутствие описания бизнес-процесса в качестве отдельного документа, либо данное описание недостаточно четкое.

– К проблемам между отделами также приводят конфликты, возникающие между руководителями данных структурных подразделений. Личные конфликты всегда накладывают негативный отпечаток на работу всего предприятия.

– Низкий уровень коммуникации также не способствует повышению эффективности работы. Вследствие этого сотрудники не слушают друг друга, не дают обратную связь.

И все-таки, основной момент регулирования взаимодействия между отделами – формирование регламента. Взаимодействие между отделами бухгалтерии и экономической службы, кадровиками и расчетно-плановым подразделением, другими структурными единицами предприятия неизбежно в процессе деятельности. При этом контакт сотрудников должен обеспечивать реализацию поставленных задач в максимально короткий срок. Образец регламента взаимодействия между отделами, в первую очередь, должен быть доступным для исполнителей. Если лицо, ответственное за его разработку, распишет все положения, но подчиненные ничего не смогут понять, смысла в документе не будет никакого. В этой связи, формируя образец регламента взаимодействия между отделами, следует принимать во внимание два ключевых принципа [17]:

1. Документ составляется на основании модели бизнес-процесса. Качество регламента будет прямо зависеть от тщательности проработки схемы. Структура документа определяется моделью процесса. Все пункты схемы должны присутствовать в регламенте.

2. Изложение информации осуществляется официальным, сухим языком. В тексте документа рекомендуется использовать короткие простые предложения. Формулировать положения следует однозначно. Все аббревиатуры и термины необходимо расшифровывать.

Образец регламента взаимодействия между отделами обеспечивает:

– Установление и поддержание порядка при оформлении документации, эффективный контакт между структурными единицами.

– Предотвращение конфликтных ситуаций в коллективе.

– Если заранее будут определены схемы взаимодействия по работе, для участия того или иного сотрудника в процессах, спорные ситуации не возникнут.

– Оперативное вхождение в коллектив новичков. Регламент помогает разобраться со структурой взаимодействий, указывает, какие документы будут использоваться работником, с какими службами он будет контактировать.

– Контроль дисциплины. Более быструю передачу дел другому сотруднику (при увольнении или выходе в отпуск). Предотвращение потерь финансовых, человеческих и временных ресурсов.

Для того, чтобы наладить правильное взаимодействие между структурными подразделениями, в работу предприятия необходимо включать мероприятия, направленные на совершенствование межфункционального взаимодействия. Большая часть руководителей высшего и среднего звена опираются в своей работе на такие показатели как размер прибыли, количество клиентов, объем дебиторской задолженности, но мало кто уделяет внимание такому показателю как взаимодействие между отделами. Для этих целей необходимо обсуждать данный вопрос на

собраниях, проводить беседы с руководством отделов, выступая при этом модератором.

Руководители среднего звена должны посещать разнообразные лекции или практикумы по налаживанию межфункционального взаимодействия. В случае, если данный вопрос будет поручен кадровой службе, то скорее всего подчиненные воспримут это как обычный тренинг, в то время как приглашение непосредственно от руководства компании придаст серьезности данному мероприятию. [17]

Стоит также отметить, что проблема взаимодействия между отделами не может быть решена раз и навсегда. Какие-то мероприятия необходимо будет проводить еженедельно, какие-то ежегодно.

К наиболее действенным способам налаживания межфункционального взаимодействия можно отнести следующие:

1. Разбор проблем взаимодействия между отделами на совещаниях. При этом инициатором данного обсуждения должен выступать именно высший руководитель, так как начальники структурных подразделений зачастую не хотят и не готовы давать огласку возникшим конфликтам, чтобы не портить отношения с коллегами (начальниками других отделов) и не затягивать ход совещания.

2. Управление конфликтами межличностного характера. Задача руководства в такой ситуации – не допускать затяжных конфликтов на уровне начальников отделов. Данные конфликты могут быть выявлены по таким признакам как натянутость в разговоре, словесная перепалка в деловой переписке, выражения лиц во время проведения совещаний.

3. Легализация превосходства функций одного из отделов (временно). Руководство должно решить, функция какого из структурных подразделений является ключевой в определенный момент времени и разрешить усиленное влияние данного подразделения. В таком случае отдел, получивший большие полномочия, может запрашивать какую-либо дополнительную информацию, проводить совещания и так далее.

4. Ежегодная синхронизация деятельности отделов. С данной целью можно собрать руководителей, ключевых сотрудников, составить схематично карту переговоров между отделами, связать стрелками те, между которыми есть тесная взаимосвязь и возникают трения. Далее каждый отдел прописывает текущие и системные проблемы, возникающие во взаимодействии с теми отделами, с которыми его связывают стрелки на карте. Затем каждое подразделение презентует свой список, а все собравшиеся обсуждают его. Функция данного действия – выявление сути проблемы. Часто участники совещания начинают перекладывать ответственность друг на друга или же искать быстрые решения. Именно поэтому обсуждение накопившихся проблем – самый сложный этап такого совещания, и его важно правильно модерировать. [18]

На следующем этапе отделы готовят предложения или просьбы по решению описанных проблем взаимодействия. Потом начинаются переговоры между отделами, чтобы выработать решения и достичь договоренностей. Делать это нужно в парах: сначала отдел договаривается с одним партнером, затем с другим и т. д. В конце каждый отдел презентует достигнутые договоренности. Для того, чтобы в последующем отделы четко выполняли взятые на себя обязательства, необходимо принять следующие меры:

- зафиксировать все договоренности письменно;
- публично презентовать обязательства, это приводит к повышению ответственности;
- назначить сотрудников, ответственных за соблюдение договоренностей;
- объявить, что через пару месяцев руководитель лично проведет аудит соблюдения достигнутых договоренностей (так как неконтролируемые обязательства зачастую игнорируются).

5. Также в рамках решения данной проблемы можно ввести временный перевод сотрудников в другой отдел. Это позволит более

тщательно изучить работу других людей и в будущем приведет к налаживанию взаимодействия. При этом важно соблюдать несколько правил:

- менять персонал смежных отделов, работающих в плотной связке, например бухгалтерии и юридического отдела, продаж и предпродажной подготовки, маркетинга и продаж, склада и логистики и пр.;

- срок обмена должен быть не меньше нескольких недель, оптимальный – месяц;

- для сотрудников, перешедших на временную работу, нужно выделить в отделе наставника, который будет помогать в освоении новых функций.

6. Дни открытых дверей разных отделов комбината. Например, бухгалтерия приглашает все другие отделы на презентацию и рассказывает о своей работе, трудностях, сотрудниках и т. д. Это может сопровождаться неформальными мероприятиями. Составляется ежегодный план мероприятий. HR-специалисты собирают от разных подразделений вопросы и отправляют их в отдел, который будет проводить день открытых дверей. По этим вопросам готовится презентация. Само мероприятие планируется на конец рабочего дня, примерно на 15:00, и носит обязательный характер. В конце года определяется отдел, который лучше остальных провел день открытых дверей. Это мероприятие особенно полезно для компаний, где разные отделы разнесены по этажам или зданиям. [19]

7. Тренинги, тимбилдинги и корпоративы. У мероприятия должна быть тема, например навыки коммуникации. Важно сделать все, чтобы сотрудники общались на мероприятии отделами, для этого на банкетах планировать определенную рассадку, на деловых играх и тренингах собирать для выполнения заданий команды, состоящие из сотрудников разных подразделений, и т. д.

4. Некачественный подбор персонала. Борьбу с данной проблемой необходимо решать путем совершенствования процедуры подбора, адаптации, наставничества, обучения.

Профессиональная адаптация – это система мероприятий, направленная на трансляцию новым сотрудникам стандартов и правил организационной культуры компании, а также передачу профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей.

Что касается методов профессиональной адаптации сотрудников АО «АГМК», то в первую очередь необходимо отметить, что необходимо реализовать программы повышения профессионального уровня сотрудников.

Основные виды обучения:

1. Корпоративное обучение – мероприятия по обучению и развитию персонала АО «АГМК». Предполагает обучение руководителей и ключевых специалистов дирекции и филиалов по единым программам. Планирование корпоративного обучения производится на основе общих потребностей и тенденций в развитии отрасли;

2. Региональное обучение – обучение работников филиалов на местах или по месту расположения филиала, а также участие работников филиалов, дирекции в открытых семинарах, тренингах и т.п.

3. Централизованное обучение – предполагает обучение руководителей и работников по программам, отвечающим актуальным задачам Общества в целом. Включает в себя внутрифирменное обучение и централизованную оплату участия работников в открытых мероприятиях.
[20]

Для организации процесса профессионального обучения необходимо привлекать специализированные образовательные учреждения (ВУЗы), практическое обучение по профилю предприятия можно проводить собственными силами, но при этом необходимо закрепить опытного наставника (с соответствующей оплатой), а обучение в рамках модулей «Управление персоналом», «Развитие управленческих навыков и компетенций», «Развитие лидерских навыков», «Развитие творческого потенциала» необходимо проводить с привлечением

высококвалифицированных психологов и бизнес-тренеров, имеющих навыки бизнес-обучения.

Необходимо подчеркнуть, что требования к персоналу предприятия в АО «АГМК» должны быть жесткими и стандартными. Кроме тестирования и оценки персонала в момент найма, в АО «АГМК» должна проводиться оценка работающего персонала, на предмет соответствия занимаемой должности.

Также в АО «АГМК» в целях профессиональной адаптации новых сотрудников необходимо реализовать программу наставничества.

Критерии оценки эффективности программы наставничества:

- на основании оценки руководителя итогов прохождения испытательного срока стажера;

- на основании оценки качества работы наставников (% стажеров, прошедших испытательный срок);

- на основании динамики % текучести персонала в период испытательного срока (снижение процента текучести к предыдущему периоду, учитывая естественный процент текучести). [21]

Оценку эффективности работы программы наставничества осуществляет начальник отдела кадров. Оценка эффективности мероприятий программы наставничества производится на основании статистики по текучести персонала в период испытательного срока, а также данных, полученных на основании результатов оценки профессиональных знаний и результатов прохождения адаптации.

В подразделениях руководителями подразделений должны быть сформированы группы наставников. Состав может быть изменен в зависимости от показателей работы наставника.

Состав наставников формируется из списка сотрудников на основании критериев:

- наличие высокого уровня профессиональных компетенций и практических навыков;

- опыт работы не менее 1 года в АО «АГМК»;

- способность и желание передавать свой профессиональный опыт;
- лояльность к компании;
- хорошие коммуникативные навыки и гибкость в общении.

Состав группы наставников утверждается ежеквартально руководителями подразделений. [22]

Контроль качества работы наставника осуществляет руководитель на основании:

- анализа работы наставника (эффективность и своевременность оказания профессиональной поддержки);
- выявления уровня профессиональной подготовки стажера;
- получения обратной связи от сотрудника по качеству и эффективности работы наставника.

Результаты оценки руководитель доводит до наставника в форме обратной связи не реже 1 раза в каждый месяц работы со стажером.

Деятельности стажера осуществляет руководитель и наставник на основании:

- какие функции выполняются уже хорошо, а что требует дополнительного внимания;
- насколько сотрудник продвинулся в освоении ключевых компетенций должности;
- насколько успешно влился в коллектив;
- результатов деятельности.

Контроль эффективности работы Программы наставничества осуществляет начальник отдела кадров. Результаты оценки отражаются в ежеквартальном отчете директору АО «АГМК», включающему сравнительный анализ по отношению к предыдущим периодам на основании информации, полученной по результатам контроля прохождения испытательного срока, % текучести, результатов оценок.

После успешного прохождения 3-х месячного испытательного срока стажера наставник получает премию за наставничество в размере 45 % от

должностного оклада (10 % за первый месяц наставничества, 10 % за второй месяц наставничества, 25 % за третий месяц наставничества).

При непрохождении новым сотрудником испытательного срока руководитель:

- вносит предложение по дополнительному обучению наставника;
- рассматривает возможность понижения квалификационной категории наставника.

5. Отсутствие карьерного роста. Многие сотрудники комбината увольняются, так как не видят возможностей для карьерного роста на данном предприятии. Здесь не хватает такого звена как работа с кадровым резервом. Часто на предприятиях возникает ситуация, когда необходимо срочно заменить отсутствующего сотрудника. Наличие кадрового резерва позволило бы в случае срочного поиска сотрудника быстро заменить вакантное место специалистом, уже прошедшим профессиональную адаптацию на предприятии. [24]

Программа подготовки кадрового резерва может носить название «Школа кадрового резерва», она должна базироваться на применении инновационных технологий в обучении. Если принять во внимание, что в кадровый резерв АО «АГМК» должен быть сформирован из наиболее талантливых и одаренных сотрудников, то и дальнейшее их обучение должно способствовать дальнейшему развитию их одаренности и сформировать необходимые управленческие и профессиональные навыки.

Целью программы «Школа кадрового резерва» является создание эффективной обучающей программы подготовки кадрового резерва на вакантные позиции АО «АГМК».

Новая программа подготовки кадрового резерва должна базироваться на следующих принципах:

1. Выявление и подготовка высокопрофессиональных, творчески ориентированных сотрудников;
2. Высокое качество профессиональной подготовки резервистов;

3. Выработка и внедрение механизма закрепления талантливых перспективных кадров. [25]

Развитие участников кадрового резерва должно строиться в соответствии с принципами управления талантами, т.е. личностями, обладающими совокупностью способностей, которая позволяет им эффективно управлять коллективом, мотивировать коллектив на достижение целей и получать высокие и общественно значимые результаты управленческой деятельности, а именно:

- ориентация на стратегические интересы предприятия;
- управление знаниями – развитие кадрового резерва должно быть организовано таким образом, чтобы формировать интеллектуальный капитал будущего управленца: приобретать и выявлять ценные знания и опыт отдельных управленцев и их организаций, осуществлять их описание и систематизацию, обеспечивать обмен знаниями между резервистами, создавать возможности для использования коллективного опыта;
- эффективность – программа должна использовать как внутренние ресурсы предприятия для подготовки резервистов, так и привлекать внешних консультантов и бизнес-тренеров, при этом необходимо обеспечить измеримость соответствия между затратами и результатами программы;
- взаимная ответственность – администрацией программы и резервистом должны строго соблюдаться все обязательства, принятые на себя в рамках программы;
- добровольность – специалисты, зачисленные в кадровый резерв, принимают личное участие в планировании всех этапов своего развития;
- конфиденциальность - информация о результатах оценки, карьерных передвижениях и результатах развития резервистов распространяется строго в соответствии с уровнями доступа, закрепленными в нормативных документах Программы.

При реализации программ профессионального развития кадрового резерва необходимо соблюдать следующие условия:

1. подготовка резервистов программы под конкретную позицию, стоящую в иерархии на 3-5 ступеней выше той позиции, которую занимает резервист;

2. анализ потребностей участника программы в профессиональном развитии на основе результатов оценки кандидатов в резервисты и участников программы;

3. расширение возможностей для получения резервистом нового опыта и проявления личностных способностей;

4. расширение возможностей карьерного и профессионального продвижения как основного инструмента удержания одаренных сотрудников на предприятии;

5. формирование системы обучения, нацеленной на повышение творческого потенциала личности в соответствии с индивидуальным планом развития, составляемым для каждого резервиста и программой развития резервистов.

В связи с вышеизложенным имеет смысл модульную программу подготовки кадрового резерва, рассчитанную на 2 года в **Приложение Г**.

Предлагаемая программа, на наш взгляд, направлена на развитие и профессиональных компетенций и управленческих навыков. При этом основной упор сделан на достижение стратегических целей организации. Специалист, обучающийся по программе «Школа кадрового резерва» получает возможность развития собственных профессиональных навыков и, что важно, получает знания и навыки по повышению мотивации подчиненных.

В настоящее время в АО «АГМК» подготовка кадрового резерва не проводится, однако для наставничества привлекаются наиболее опытные сотрудники. По моему мнению, эту практику необходимо изменить. [26]

6. Место жительства сотрудников. Многие объекты предприятия существенно удалены от жительства сотрудников, либо же сотрудники не имеют собственного жилья и вынуждены пользоваться арендой. И тот, и

другой факт вызывают недовольства, что также приводит к росту уровня текучести. В целом в данном направлении рекомендуется провести совершенствование существующей системы управления персоналом по следующим критериям:

- Разработать систему обеспечения молодых сотрудников в первые 5-10 лет служебным жильем, а дальше – гарантированно предоставлять жилье в собственность;
- Установить доплату молодым специалистам в первые 2-3 года работы, с целью компенсации низкого первоначального оклада и соответственно, низкого уровня заработной платы;
- Создать систему мотивации длительного срока работы: чем больше рабочий стаж, тем больше привилегий.
- Обеспечить персонал служебным транспортом (с возможностью коллективного увоза на работу и возвращением в населенный пункт).

Система стимулов представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Система стимулов, способствующая снижению текучести кадров

Период работы на комбинате	Стимулы
1 до 5 лет	Компенсация заработной платы как молодому специалисту. Предоставление служебной квартиры
5-10 лет	Расширение площади служебной квартиры
10-15 лет	Перевод служебной квартиры в собственность

Кроме этого, в АО «АГМК» необходимо шире применять систему нематериального стимулирования сотрудников.

Все перечисленные меры позволят усовершенствовать систему управления персоналом на комбинате, что в итоге приведет к снижению уровня текучести. [27]

3.2 Анализ методов снижения текучести кадров на предприятии

Главной оценкой методов снижения текучести кадров является стабильно работающий персонал, увеличение качества и производительности труда, благоприятная рабочая атмосфера в организации и имидж компании.

В таблице 24 рассмотрим оценку затрат на применение предлагаемых методов по снижению текучести кадров на предприятии АО «Алмалыкский ГМК». [1]

Таблица 24 – Оценка затрат на применение методов по снижению текучести кадров

Метод	Затраты, указаны в рублях
Повышение квалификации менеджера по персоналу	146 000
Повышение квалификации рабочих	60 000
Адаптация сотрудников при помощи метода наставничества	48 000
Улучшение системы материального стимулирования сотрудников	361 000
Внедрение нематериальной мотивации сотрудников	1 705 000
Итого:	2 188 600

Из таблицы 24 затрат видно, что основные затраты относятся на внедрение метода нематериального стимулирования и составляют 1 705 000 руб., т.к. в него входят затраты на проведение корпоративных мероприятий, организацию питания и приобретение ценных подарков.

Предложенные методы по снижению текучести кадров образуют определенные затраты для предприятия, но в совокупности они дают гораздо больший положительный эффект на компанию. Лучше укрепить корпоративный дух компаний, оставить довольными работой своих квалифицированных сотрудников, чем постоянно затрачивать время и ресурсы на поиск нового персонала.

После внедрения данных методов в организации будут происходить положительные изменения:

- улучшится корпоративная культура компании и морально-психологическая атмосфера в организации;
- улучшится система коммуникации в организации;
- увеличится уровень лояльности и приверженности сотрудников к организации;
- улучшится профессиональное развитие сотрудников компании;
- увеличится производительность труда;
- уменьшится показатель текучести кадров;
- увеличится эффективность деятельности организации.
- улучшится имидж компании.

Энергичные, активные и инициативные работники – залог успеха, поэтому грамотно построенная система стимулирования персонала – важнейшая задача кадровой политики. [28]

3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Вопрос стоимости подготовки кадрового резерва на замещение ключевых должностей в организации является важным для любой организации. Стоит отметить, что предложенная программа достаточно затратна для предприятия. В соответствие с предлагаемой программой каждый резервист будет обучаться 2,4 месяца (344 часа) в первый год и 2,2 месяца (312 часов) во второй год.

Рассчитаем стоимость обучения, согласно приведенной таблице 25.

В соответствии с приведенным расчетом стоимость подготовки одного кандидата на замещение должности составляет 35,7 тыс. сум.

Ожидаемая эффективность от затраченных средств на обучение кадрового резерва не может измеряться количественно. В результате внедрения программы мы получим высокое качество управленческого

персонала в будущем, а это положительно отразится на качестве управления предприятием и сократит адаптационный период, а также позволит снизить уровень текучести кадров, так как сотрудники получат возможность реализации своего потенциала в рамках этого же места работы. [1]

Выделим основные показатели эффективности внедрения программы «Школа кадрового резерва», которые приведены в таблице 26.

Таблица 25 – Затраты на подготовку кадрового резерва [1]

Период обучения	Длительность обучения, академ. час.	Стоимость 1 часа обучения	Затраты на обучение, тыс. сум
Стоимость обучения 1-й год	344		
- групповое обучение	160	60	1 248
- индивидуальное обучение	184	350	8 372
Итого, за 1-й год			9 620
Стоимость обучения 2-й год	314		
- групповое обучение	160	60	1 248
- индивидуальное обучение	154	350	7 007
Итого, за 2-й год			8 255
Всего, за 2 года			35 750

Таким образом, можно сделать основной вывод, что программа, несомненно, положительно влияет на различные аспекты деятельности предприятия, а затраты на ее реализацию соизмеримы со значимостью для предприятия, что доказывает целесообразность ее внедрения в деятельность АО «АГМК»».

Таблица 26 – Влияние программы на показатели деятельности АО «АГМК»» [1]

Показатели предприятия	Влияние программы
– Показатели получения прибыли	Рост показателей
– Текучесть кадров	Снижение
– Мотивированность персонала	Рост показателей
– Удовлетворенность персонала результатами труда	Рост показателей
– Потери от низкой управляемости подразделений предприятия	Снижение
– Репутация. Престижность работы для персонала	Рост показателей
– Кадровая стабильность	Рост показателей

В рамках совершенствования системы управления персоналом АО «АГМК» предлагается формирование выделенного отдела, который будет заниматься именно работой с кадровым резервом. Ввиду большой численности персонала комбината, данную функцию невозможно переложить на другие отделы по работе с персоналом.

Отдел по работе с кадровым резервом, который будет функционировать наряду с другими подразделениями, рано или поздно решает создать каждая крупная компания.

Первый этап в создании отдела связан с определением его структуры – определение необходимого количества сотрудников в этом подразделении. Зависит численность отдела персонала от финансового состояния организации, её задач и масштабов деятельности. Отдел по работе с кадровым резервом будет состоять из четырех человек, подчинятся заместителю директора по кадровым вопросам. [29]

Таблица 27 – Бюджет затрат на формирование отдела по работе с кадровым резервом [1]

Статья расходов	Ежемесячные расходы, тыс. сум.	Годовой бюджет, тыс. сум.
Заработная плата		
Начальник отдела	4 160,00	49 920,00
Менеджер №1	2 990,00	35 880,00
Менеджер №2	2 730,00	32 760,00
Менеджер №3	2 600,00	31 200,00
Итого по заработной плате		149 760,00
Материально-техническое обеспечение		
Стол письменный (4 ед.)		5 200,00
Кресло офисное (4 ед.)		2 600,00
Компьютер в сборе (4 ед.)		10 400,00
Многофункциональное устройство (1 ед.)		910,00
Стационарный телефон (4 ед.)		520,00
Канцелярские принадлежности	260,00	3 120,00
Мебель для зоны переговоров		3 900,00
Чай, кондитерские изделия для проведения переговоров	65	780,00
Итого по материально-техническому обеспечению		27 430,00
Итого расходы на отдел в первый год работы		177 190,00
Итого расходы на отдел в последующие годы		149 760,00

Следует отметить, что формирование отдела по работе с персоналом АО «АГМК» влечет за собой существенные затраты, которые приведены в таблице 27.

Итак, как показывает данные таблицы 27, в первый год функционирования данного отдела предприятие понесет расходы в размере 177 190 тыс. сум. В последующие годы, учитывая, что мебель и оборудование для отдела уже приобретено, расходы составят 149 760 тыс. сум. в год. Необходимо отметить, что прибыль предприятия на протяжении последних трех лет составила:

2018 году – 163 692 млн. узб. сум,

2019 году – 28 354 млн. узб. сум.

То есть расходы на отдел по работе с персоналом составят приблизительно 0,5 %. Данный показатель является приемлемым, однако данные меры принесут АО «АГМК» следующие преимущества:

– повысится мотивация сотрудников, что неизменно повлечет за собой увеличение производительности труда, и, как следствие, прибыли предприятия;

– отбор более квалифицированных сотрудников позволит также повысить производительность, а также повысить качество производимой продукции и снизить объем брака;

– работа с кадровым резервом позволит в случае экстренного увольнения или отсутствия на рабочем месте ключевых сотрудников своевременно найти замену без приостановки производства. [1]

Все это приведет к снижению текучести кадров на предприятии.

Также необходимо отметить, что зачастую кажущиеся значительными изначальные издержки влекут за собой более серьезное изменение прибыли в положительную сторону. При этом пытаясь экономить на персонале, можно получить негативные последствия, которые будут иметь более серьезный характер, нежели это могло изначально показаться.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А51	Ягафаровой Гульмире Талгатовне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление/специальность	38.03.02, Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Тема ВКР:

Управление текучестью кадров на предприятии

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<ul style="list-style-type: none"> – Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с. – Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611). – Коллективный договор ООО «Оптимум» на 2017-2019 годы
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Трудовой кодекс, ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – Необходимо провести анализ внутренней социальной ответственности, направленной на работу с персоналом – Проанализировать программы КСО, направленные на внутренних стейкхолдеров компании; – Определить затраты на них и их эффективность.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> – Необходимо провести анализ внешней социальной ответственности, направленной на работу с местным сообществом, защиту окружающей среды и т.д.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового 	<ul style="list-style-type: none"> – Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового

законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	законодательства. В случае необходимости сделать рекомендации по разработке локальных документов.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	25.04.2020 г.
---	---------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н. В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Ягафарова Гульмира Талгатовна		

4 Социальная ответственность АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой компания учитывает интересы общества и берет на себя ответственность за влияние своей деятельности на клиентов, потребителей, работников, поставщиков, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО.

Социальная политика является очень важной составляющей всей деятельности АО «Алмалыкский ГМК», именно социальной политике должно уделяться большое внимание. Для работников предприятия предоставляются льготы, определенные коллективным договором, детям сотрудников предоставляются дошкольные образовательные учреждения, оздоровительные лагеря, сотрудники могут посетить санаторий-профилакторий, также у работников предприятия существует возможность заниматься спортом на базах спортивного клуба предприятия и развивать таланты в многочисленных кружках художественной самодеятельности Дворца культуры «Металлург», зоны отдыха. [1]

Таким образом, все сотрудники предприятия, члены их семей, ветераны производства, участники Второй мировой войны и трудового фронта постоянно находятся в зоне внимания руководства и совета профсоюза.

Так как предприятие является градообразующим, значительные финансовые ресурсы вливаются в ремонт, реконструкцию, строительство объектов здравоохранения и образования на территории предприятия, возводятся социально значимые объекты, благоустраивается город.

Основными направлениями социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» являются:

- Забота о собственном персонале и их семьях;

- Забота о качестве производимой продукции;
- Забота об окружающей среде;
- Благотворительность.

На сегодняшний день компания является одной из крупнейших в Узбекистане и ее деятельность влияет на экономику республики.

В соответствии с выше приведенными данными, прямыми и косвенными стейкхолдерами социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК», которые приведены в таблице 28.

Таблица 28 – Прямые и косвенные стейкхолдеры [1]

Прямые	Косвенные
Сотрудники комбината и их семьи Клиенты и поставщики комбината	Жители региона Предприятия природоохранной сферы Население, принимающее благотворительную помощь от предприятия

Персонал предприятия является главным стейкхолдером комбината. Именно работники являются целью большей части социальных программ предприятия. Так же необходимо отметить о значительном вкладе предприятия в поддержку семей своих работников.

Так как в интересах предприятия осуществляется обновление кадров, то она вкладывает значительные объемы средств в процесс поиска и обучения молодых кадров, обладающих незаурядными способностями. Для достижения данной цели предприятие осуществляет обучения своих кадров как в отечественных учебных заведениях, так и за рубежом.

Также прямыми стейкхолдерами предприятия выступают потребители производимой им продукции, при этом качество продукции всегда остается высоким и представляет собой важное направление работы предприятия.

Среди косвенных стейкхолдеров можно отметить население места присутствия, так как предприятие, являясь градообразующим, обеспечивает создание новых рабочих мест, уплату налогов, спонсирование социально-культурных программ, а также благотворительность.

Рассмотрим каждое из основных направлений социальной деятельности предприятия более подробно.

1. Творческий потенциал и профессионализм персонала. Предприятие – удачное сочетание производственных мощностей и коллектива квалифицированных специалистов, рабочих, менеджеров.

Предприятие заинтересовано в притоке молодых специалистов и в тесном контакте с учебными заведениями организует проведение практики студентов, выявляя и отбирая для дальнейшей работы в подразделениях предприятия, наиболее перспективных специалистов.

2. Охрана окружающей среды.

На предприятии большое внимание уделяется вопросам охраны труда, окружающей среды и благоустройству территории. Действует система 3-х ступенчатого контроля обеспечивающая безопасное проведение работ.

3. Работа с молодежью (студенты и выпускники). Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров являются молодые специалисты с высшим образованием. Уже на этапе практик студенты могут получить практический опыт на рабочих местах. Студенты, хорошо зарекомендовавшие себя в практической работе, являются одним из основных источников комплектования кадров. [1]

4. Организация досуга работников и членов их семей. Организация досуга работников и членов их семей – также важное направление социальной ответственности предприятия.

Отметим, что в настоящее время АО «Алмалыкский ГМК» реализует следующие направления в части социальной поддержки персонала:

Структурным подразделением АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» является Дворец культуры «Металлург», работа которого заключается в расширении национального мышления, пробуждении скрытых талантов сотрудников, воспитании здоровой

нации. Дом культуры организует досуг сотрудников комбината, проводит различные корпоративные мероприятия на своей базе.

Предприятие имеет собственный спортивный клуб, задача которого состоит во внедрении и спорта и физической культуры в повседневность персонала комбината. Спортивный клуб организует проведение спортивных и оздоровительных мероприятий, а также пропагандирует здоровый образ жизни среди сотрудников. [1]

Для того, чтобы в летний сезон дети сотрудников полноценно отдохнули, на базе комбината функционируют несколько детских оздоровительных лагерей

- «Тонг» - Ташкентская область, Пскентский район
- «Металлург» - Ташкентская область, Бостанлыкский район
- «Парвоз» - Сурхандарьинская область, Сариясинский район
- «Истиклол» - Джизакская область, Заминский район

Санаторий-профилакторий АО «Алмалыкский ГМК» начал свою работу в 1970 году и способен вместить 250 человек. Санаторий принимает как взрослых, так и детей сотрудников. Основной профиль санатория заключается в лечении заболеваний сердечно-сосудистой системы, нервной, опорно-двигательного аппарата, а также заболеваний желудочно-кишечного тракта. Санаторий имеет современное оборудование для лечения и диагностики.

Социальная ответственность предприятия – важная статья его расходов.

Вся социальная активность АО «Алмалыкский ГМК» проводится на основании разработанных социальных программ, которые направлены на повышение эффективной социальной деятельности предприятия. Данные программы и подпрограммы действуют на протяжении нескольких лет.

В таблице 29 представим содержание и состав программ социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК».

Таблица 29 – Содержание социальных программ предприятия

Программа	Элементы программы	Стейкхолдеры	Сроки программы	Ожидаемый результат от реализации мероприятий
Обучение и развитие персонала предприятия	Обучение сотрудников как с отрывом от производства, так и без него	Сотрудники комбината	Действует на протяжении финансового года	Повышение квалификации сотрудников
Организация и осуществление культурной жизни сотрудников комбината и их семей	Содержание ДК и СК, проведение и финансирование различных мероприятий	Сотрудники комбината и их семьи	Действует на протяжении финансового года	Сплочение коллектива, повышение корпоративной культуры
Забота о здоровье сотрудников предприятия	Содержание санатория, финансирование программ лечения и восстановления сотрудников	Сотрудники предприятия	Действует на протяжении финансового года	Согласно коллективному договору каждый работник может взять путевку в санаторий и профилакторий для оздоровления
Организация детского отдыха	Содержание и финансирование детских лагерей оздоровительного отдыха	Сотрудники предприятия	Действует на протяжении финансового года	Работающим работникам даются путевки в детские лагеря, также можно поехать с семьей в з/о Олтин-Олма
Проведение природоохранных мероприятий	Вложение финансовых средств в модернизацию очистных сооружений	Население региона	Действует на протяжении финансового года	Проводятся благотворительные субботники, уборка территорий также каждый год проводятся мероприятия по озеленению города
Осуществление благотворительной и спонсорской помощи	Организация и финансирование благотворительных акций	Социально незащищенные слои населения региона, сотрудники предприятия	Действует на протяжении финансового года	Комбинат проводит благотворительность в детские дома также в приюты оказывает помощь бывшим пенсионерам комбината и т. д.

Таким образом, АО «Алмалыкский ГМК» реализует множество программ социальной ответственности.

Таблица 30 – Затраты на проведение программ социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» [1]

Направления программ	Затраты на проведение программ, тыс. сум.			Динамика изменений тыс. сум
	2017	2018	2019	
Обучение и развитие персонала предприятия	72 121	75 515	78 451	6 330
Организация и осуществление культурной жизни сотрудников комбината и их семей	226 700	251 040	246 066	19 366
Забота о здоровье сотрудников предприятия	72 500	45 890	79 631	7 131
Организация детского отдыха	209 800	313 510	325 800	116 000
Проведение природоохранных мероприятий	105 829	106 000	109 563	3 734
Осуществление благотворительной и спонсорской помощи	27 500	30 000	35 600	8 100
Итого	641 950	776 065	795 480	153 530

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что с каждым годом предприятие вкладывает больше и больше в программы социальной ответственности. Финансирование программ осуществляется как за счет чистой прибыли предприятия, так и за счет себестоимости выпускаемой продукции.

По результатам рассмотрения социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» за 2017-2019 гг., на основании данных, приведенных в таблицах, можно сделать вывод, что социальная политика предприятия и проводимые мероприятия соответствуют стратегическим целям и миссии компании.

Основная деятельность комбината в сфере социальной ответственности направлена на прямых стейкхолдеров – персонал компании и их семьи.

В результате проведения мероприятий и осуществления социальной политики предприятие получает благополучие сотрудников комбината и их семей, снижение налогового бремени, повышение корпоративного имиджа.

Для повышения эффективности социальной политики можно рекомендовать поддержание высокого уровня социальных обязательств и в перспективе. [24]

Заключение

Сделаем основные выводы по проделанной работе. В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

1. Проанализированы теоретические основы текучести кадров.

Функционирование ни одного хозяйствующего субъекта невозможно без привлечения персонала. Прибыльность предприятия находится в прямой зависимости от того, насколько квалифицирован и профессионален его персонал. Вследствие этого важное значение приобретает работа с текучестью персонала, которая в свою очередь состоит из нескольких направлений – подбора и расстановки кадров, адаптации, стимулирования и мотивации труда, аттестации и оценки сотрудников, а также работы с кадровым резервом. Все эти этапы взаимосвязаны между собой и играют важную роль в работе с кадрами.

2. Проведен анализ системы управления персоналом АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат». АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших горно-перерабатывающих предприятий в центрально-азиатском регионе и мире, имеет соответствующее место и роль в экономике Узбекистана.

Тип организационной структуры данного предприятия – линейно-функциональная организационная структура. В настоящее время на предприятии АО «Алмалыкский ГМК» трудится более 35 000 сотрудников.

Как показал анализ, кадры исследуемого предприятия не отвечают требованию стабильности и наблюдается высокий уровень текучести кадров, который со временем растет. Для выявления степени удовлетворенности персонала комбината условиями труда было проведено анкетирование, результаты которого показали, что сотрудники не удовлетворены условиями труда, оплатой труда, удаленностью объектов предприятия, взаимоотношения между руководством и персоналом. Анализ показывает,

что работа в области персонала комбината ведется в слабовыраженном виде, вследствие чего работники теряют стимул трудовой деятельности на данном предприятии и начинают искать альтернативное место работы с более благоприятными условиями труда.

3. Разработан проект по совершенствованию работы с текучестью персонала в АО «АГМК». Предлагается более пристальное внимание уделить работе с кадровым резервом, мотивации персонала, обеспечению достойных условий труда, а также пересмотру системы оплаты труда.

Для роста удовлетворенности персонала условиями труда необходимо повысить уровень обеспечения персонала индивидуальными средствами защиты, а также сформировать процедуру обеспечения добровольным медицинским страхованием и ежегодных плановых осмотров персонала.

В целях совершенствования системы оплаты труда может быть предложено использование системы, призванной к стимулированию трудовой деятельности работников. Особенно это касается бригад, работающих на горных карьерах, так как для них применяемая система оплаты труда является неэффективной. Можно сформировать такую систему оплаты труда, которая позволила бы определить заработную плату в зависимости от таких факторов как профессиональная квалификация сотрудника, качество и сложность выполняемой работы, а также результаты труда.

Проблему взаимодействия персонала комбината и руководства планируется решить путем разработки регламента взаимодействия отражающего порядок взаимодействия между структурными подразделениями предприятия. Он несет в себе особую ценность для руководства, так как представляет собой эффективный инструмент управления предприятием.

Борьбу с проблемой отбора персонала необходимо решать путем совершенствования процедуры самого подбора, адаптации, наставничества, обучения.

Многие сотрудники комбината увольняются, так как не видят возможностей для карьерного роста на данном предприятии. Здесь не хватает такого звена как работа с кадровым резервом. Программа подготовки кадрового резерва должна базироваться на применении инновационных технологий в обучении. Если принять во внимание, что в кадровый резерв АО «АГМК» должен быть сформирован из наиболее талантливых и одаренных сотрудников, то и дальнейшее их обучение должно способствовать дальнейшему развитию их одаренности и необходимых управленческих и профессиональных навыков.

Также отметим, что большинство объектов предприятия существенно удалены от жительства сотрудников, либо же сотрудники не имеют собственного жилья и вынуждены пользоваться арендой. И тот, и другой факт вызывают недовольства, что также приводит к росту уровня текучести. В целом в данном направлении рекомендуется разработать систему обеспечения сотрудников служебным жильем и обеспечить персонал коллективным служебным транспортом.

Можно сделать основной вывод, что программа несомненно положительно повлияет на различные аспекты деятельности предприятия, а затраты на ее реализацию соизмеримы со значимостью для предприятия, что доказывает целесообразность ее внедрения в деятельность АО «АГМК».

В рамках совершенствования системы управления персоналом АО «АГМК» предлагается формирование выделенного отдела по работе с кадровым резервом. Данный проект обусловлен тем, что существующий отдел кадров занимается преимущественно начислениями заработной платы и документальными оформлением операций, не уделяя при этом внимания таким проблемам как мотивация сотрудников, найм, отбор, адаптация, работа с кадровым резервом.

Итоговые затраты на проведение перечисленных мероприятий составят 3,74%% от прибыли 2019 года, однако данные меры принесут АО

«АГМК» множество преимуществ, таких как рост мотивации, квалификации и профессионализма, а, следовательно, и снижение текучести кадров.

Таким образом, в ходе работы были решены все поставленные задачи и достигнута цель исследования – проанализирована текучесть персонала АО «АГМК» и предложены рекомендации по ее снижению.

Список использованных источников

1. Алмалыкский горно – металлургический комбинат // общая информация / АГМК. – URL: <http://www.agmk.uz/index.php> (дата обращения 14.05.2020).
2. Аваль Е.П. Менеджмент: учебник для ВУЗов. –М.: Издательство Градарики, 2017. – С. 528.
3. Гатауллина А. А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии // Молодой ученый. – 2018. – №6. – С. 427.
4. Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов на Дону: Феникс, 2017. – С. 448.
5. Грошев, И. В. Организационная культура / И. В. Грошев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – С. 288.
6. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий /Л.А. Горшкова// – М.:Дрофа, 2016 – С. 231.
7. Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2012. – С. 336.
8. Денейка А. В.Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2016. – С. 288.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: Перо, 2016. – С. 343.
10. Жадько, Н. Задачи и навыки в тренинге / Н. Жадько, М. Чуркина //Управление персоналом. – 2018. – № 11(141). – С. 48–50.
11. Зайцева, Т. В. Управление персоналом / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ФОРУМ, 2006. – С. 336.
12. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – М.: Экмо, 2018. – С. 304.

13. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – С. 288.
14. Кибанов, А. Я. Наставничество: возрождаем традиции / А. Я. Кибанов/ Кадровик. – 2018. – № 2. – С. 19–28.
15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 638.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. /А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 304.
17. Костенко И.А, Управление кадрами в новых экономических условиях. – СПб: Издательство Теринвест, 2017. – С. 289.
18. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. /Н.В. Комарова // Человек и труд. – 2016. – №10. – С. 12–15.
19. Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. / М.С. Кривоносов// Кадровик. Управление персоналом. – 2016. – № 12. – С. 83.
20. Круглов В.П. Кадровая служба и управление персоналом предприятия /В.П. Круглов// Кадровик. Управление персоналом. – 2017. – № 6. – С. 25–27.
21. Ларионов В. В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоёмких производств: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2016. – С. 216.
22. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях /М.В. Мельник – М., – Экос, 2014 – С. 123.
23. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник. / М.П. Переверзев – М., 2016 – С. 319.
24. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Современный российский менеджмент:/ учебник под редакцией Русинова Ф.М. – М.: Издательство ФБК-Пресс, 2017. – С. 504.
25. Соломандрина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие – М.: Юнити-Дана, 2012. – С. 312.

26. Уткин Э.А., Основы мотивационного менеджмента. – М.: Экмос – 2017 г. – С. 352.
27. Управление персоналом/ под ред. Дуракова И.Б, Волкова Л.П. и др. – М.: Дело, 2016. – С. 569.
28. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. -3-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 2016. – С. 420.
29. Чернецов Е.А. Вопросы формирования мотивации персонала / С.В.Меченосцев// Вопросы экономики. – 2017. – №4. – С. 45–47.
30. Исламов, Е. О. Стратегии развития персонала предприятия / Е. О. Исламов // Человек и труд. – 2006. – № 9. – С. 76–77.
31. Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов на Дону: Феникс, 2017. – С. 448.

Приложение А
(справочное)
Отчет о финансовом положении АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»


Акционерное общество «Алмалыкский ГМК»

Отчет о финансовом положении

(в тысячах узбекских сумов)

Статьи	Примечание	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
АКТИВЫ			
Оборотные активы			
Денежные средства и эквиваленты	5	217 868 373	16 721 940
Краткосрочные инвестиции	6	-	56 090
Торговая дебиторская задолженность	7	377 939 932	31 709 831
Авансы выданные	8	122 495 330	44 100 047
Авансовые платежи по налогам и сборам	9	174 691 990	19 379 582
Товарно-материальные запасы	10	1 703 755 018	958 758 546
Прочие текущие активы	11	1 032 806 938	293 028 160
Итого оборотных активов		3 629 557 581	1 363 754 196
Внеоборотные активы			
Основные средства	12	3 209 510 642	2 598 727 667
Долгосрочные инвестиции	13	157 925 059	172 299 374
Капитальные вложения	14	1 038 473 901	217 408 622
Отсроченные налоговые активы		15 895 330	-
Прочие долгосрочные активы	15	381 910 333	249 112 668
Биологические активы	16	9 016 606	8 779 648
Нематериальные активы	17	24 932 312	27 473 762
Итого внеоборотных активов		4 837 664 182	3 273 793 671
ИТОГО АКТИВОВ		8 467 221 763	4 637 547 867
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные обязательства			
Торговая кредиторская задолженность	18	264 167 682	42 598 343
Краткосрочные кредиты и займы	19	885 148	67 907 697
Задолженность по платежам в бюджет	20	171 510 310	63 883 501
Задолженность по внебюджетным платежам	21	135 988 937	17 793 444
Авансы, полученные	22	14 611 983	15 652 694
Расчеты с персоналом	23	50 563 486	37 127 654
Прочие текущие обязательства	24	826 839 278	53 577 218
Итого краткосрочных обязательств		1 464 566 824	298 540 551
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	25	4 140 051 521	1 554 061 418
Отсроченные налоговые обязательства		-	604 644
Прочие долгосрочные обязательства		1 080 878	34 170 838
Итого долгосрочных обязательств		4 141 132 399	1 588 836 900
КАПИТАЛ			
Уставный капитал	26	576 950 346	563 497 118
Нераспределенная прибыль	27	2 284 572 194	2 186 673 298
Итого капитала		2 861 522 540	2 750 170 416
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И КАПИТАЛА		8 467 221 763	4 637 547 867

Подписано от имени Руководства Предприятия 24 мая 2018 года.


Каримов Уктамжон Дехонбоевич
Заместитель председателя правления
по экономике и финансам


Тен Наталья Константиновна
Главный бухгалтер

Приложение Б
(справочное)
Отчет о совокупном доходе АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Акционерное общество «Алмалыкский ГМК»

Отчет о совокупном доходе

(в тысячах узбекских сумов)

Статьи	Примечание	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
Выручка от реализации	28	5 273 160 334	2 979 506 386
Производственная себестоимость	29	(1 694 197 642)	(1 528 876 348)
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ		3 578 962 692	1 450 630 038
Прочие доходы от основной деятельности	30	355 649 448	181 887 028
Расходы по реализации	31	(31 291 599)	(17 537 390)
Административные расходы	32	(90 516 467)	(70 267 702)
Прочие операционные расходы	33	(1 339 695 982)	(643 961 293)
ПРИБЫЛЬ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		2 473 108 092	700 730 661
Доходы от финансовой деятельности	34	1 491 374 986	62 513 982
Расходы по финансовой деятельности	35	(3 268 965 507)	(306 178 229)
ПРИБЫЛЬ ДО ВЫЧЕТА НАЛОГОВ И РЕЗЕРВОВ		695 517 571	457 166 434
Резервы по сомнительным долгам	36	-	(6 725 162)
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГА НА ДОХОД (ПРИБЫЛЬ)		695 517 571	446 441 272
Налог на доход (прибыль)		(5 976 778)	(20 327 046)
Расходы по прочим налогам и сборам от прибыли		(661 186 722)	(264 421 755)
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	27	28 354 071	163 692 471
Прочий совокупный доход		-	-
ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД		28 354 071	163 692 471
Базовая прибыль на акцию (в сумах)	37	267,34	1 813,36

Подписано от имени Руководства Предприятия 24 мая 2018 года.



Каримов Уктажон Дехонбоевич
Заместитель председателя правления
по экономике и финансам

Тен Наталья Константиновна
Главный бухгалтер

Приложение В
(справочное)

Анкета на выявление степени удовлетворенности персонала АО
«Алмалыкский ГМК» условиями труда

1. Какой стаж работы у Вас в АО «Алмалыкский ГМК»:

- Более двух лет;
- Более одного года;
- от 6 месяцев до года;
- от 2 месяцев до 6 месяцев;
- до 2 месяцев.

2. Отметьте, пожалуйста, те утверждения, с которыми Вы согласны

- Вам требуется повышение квалификации?
- Если бы представилась возможность, вы бы ушли с этой работы?
- Вы удовлетворены своей работой в последний год?
- Вы понимаете, на основании каких показателей деятельности образуется ваша заработная плата?
- Вас устраивают условия труда?
- Ваше рабочее место полностью оборудовано?
- Вы ощущаете стабильность своей заработной платы?

3. Отметьте, что из перечисленного вызывает у Вас озабоченность?

- Система оплаты труда;
- Донесение информации до сотрудников;
- Возможность высказать свое мнение;
- Уровень трудовой дисциплины;
- Условия труда;
- Отношения с коллегами;
- Материально-техническое обеспечение производства;
- Отношение руководства к проявлению инициативы;
- Качество выпускаемой комбинатом продукции;
- График работы;
- Другое:

Благодарим за уделенное время!

**Приложение Г
(справочное)**

Программа подготовки кадрового резерва

Содержание программы	Время обучения	Ресурсы
Первый год обучения		
Модуль 1. Повышение профессиональных компетенций специалистов кадрового резерва;		
1.1 Повышение квалификации в составе группы резервистов в соответствии с профилем деятельности	2 недели (80 академ. часов)	Внешнее обучение
1.2 Индивидуальное обучение на предполагаемом будущем месте работы	2 недели (80 академ. часов)	Внутренние ресурсы
1.3 Практика замещения должности (на 3-4 должности выше занимаемой)	1 неделя (40 академ. часов)	Наставник
Итоговая аттестация		
Модуль 2. Управление персоналом. Развитие управленческих навыков и компетенций		
2.1 Теоретическое обучение в составе группы. Профиль обучения: лекционные занятия, бизнес-тренинги, деловые игры	2 недели (80 академ. часов)	Внешнее обучение
2.2 Практика по управлению малым коллективом в период отсутствия основного руководящего сотрудника	1 неделя (40 академ. часов)	Внешнее обучение
2.3 Прохождение психологического тестирования на наличие управленческих способностей и лидерских качеств	8 академ. часов	Внешнее обучение
2.4 Индивидуальная работа с психологом, бизнес-тренером	16 академ. часов	Внешнее обучение
Итоговая аттестация		
Второй год обучения		
Модуль 3. Повышение профессиональных компетенций специалистов кадрового резерва;		
3.1 Повышение квалификации в составе группы резервистов в соответствии с профилем деятельности	2 недели (80 академ. часов)	Внешнее обучение
3.2 Индивидуальное обучение на предполагаемом будущем месте работы	2 недели (80 академ. часов)	Внутренние ресурсы
3.3 Практика замещения должности (на 3-4 должности выше занимаемой)	1 неделя (40 академ. часов)	Наставник
Итоговая аттестация		
Модуль 4. Развитие лидерского потенциала		
4.1 Теоретическое обучение в составе группы. Профиль обучения: лекционные занятия, бизнес-тренинги, деловые игры	1 неделя (40 академ. часов)	Внешнее обучение
4.2 Индивидуальная работа с психологом, бизнес-тренером	8 академ. часов	Внешнее обучение
Итоговое тестирование, составление управленческого профиля резервиста	8 академ. часов	Внешнее обучение

Продолжение таблицы по Программе подготовки кадрового резерва

Содержание программы	Время обучения	Ресурсы
Модуль 5. Развитие творческого потенциала, навыков мотивирования персонала, ориентация на достижение коллективных целей организации		
5.1 Бизнес-тренинги, деловые игры	1 неделя (40 академ. часов)	Внешнее обучение
5.2 Индивидуальная работа с психологом, бизнес-тренером	8 академ. часов	Внешнее обучение
Итоговое тестирование, составление управленческого профиля резервиста	8 академ. часов	Внешнее обучение
Итоговая аттестация выпускника школы кадрового резерва		
Всего часов обучения	656 Первый год – 344 Второй год - 312	