

**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 / Производственный менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Разработка технологии формирования кадровой политики организации

УДК 005.95/.96-047.44

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А61	Аминова Малика Хусен кизи		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Вазим Андрей Александрович	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н., доцент ШИП		

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 / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**бакалаврской работы**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А61	Аминовой Малике Хусен кизи

Тема работы:

**Разработка технологии формирования кадровой политики организации**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№ 12-11/с от 22.04.2021

Срок сдачи студентом выполненной работы: 15.06.2021

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

##### Исходные данные к работе

*(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.).*

1. Учебная литература
2. Статьи в печатных журналах, посвященные управлению системой стимулирования персонала
3. Статьи в электронных журналах, посвященные управлению системой стимулирования персонала
4. Статьи в справочно-правовых системах, посвященные управлению системой стимулирования персонала
5. Нормативные акты РУ
6. Официальный сайт АО «АГМК»
8. Данные отчета по преддипломной практике

##### Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достигнений 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).*

- 1 Теоретические и методологические основы формирования кадровой политики предприятия
- 2 Характеристика кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК»
- 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК»
- 4 Социальная ответственность

<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 Цели кадровой политики организации  Рисунок 2 Преимущества применения кадровой политики для организации  Рисунок 3 Классификация кадровых политик  Рисунок 4 Принципы кадровой политики организации на стадии ее формирования  Рисунок 5 Принципы кадровой политики организации на стадии ее реализации  Таблица 1 Динамика финансовых результатов АО «Алмалыкский ГК»  Таблица 2 Анализ рентабельности деятельности АО «Алмалыкский ГК», %  Таблица 3 Категории работников АО «Алмалыкский ГК»  Таблица 4 Анализ возрастного состава работников АО «АГМК», 2020 г.</p>
--	--

<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Нормоконтроль	Громова Татьяна Викторовна

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	27.01.2021
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Вазим А. А.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А61	Аминова Малика Хусен кизи		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 92 страницу, 23 рисунка, 13 таблиц, 30 использованный источник, 4 приложения.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровая стратегия, анализ персонала, удовлетворенность работников, внутриорганизационная коммуникация, индивидуальный план задания, система премирования, ключевые показатели эффективности, рационализаторская деятельность.

Объектом работы является АО «Алмалыкский ГМК».

Целью выполнения данной выпускной квалификационной работы является исследование разработки технологии формирования кадровой политики организации и разработка направлений ее совершенствования.

Представленная работа состоит из введения, четырех глав, заключения и списка использованных источников.

В процессе выполнения работы рассматривались теоретико-методологические аспекты формирования кадровой политики, осуществлен анализ эффективности деятельности АО «АО Алмалыкский ГМК», в том числе оценена эффективность существующей кадровой политики.

Результатом работы стало предложение мероприятий, направленных на повышение эффективности кадровой политики предприятия, и определение затрат на них.

## Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические и методологические основы формирования кадровой политики предприятия.....	9
1.1 Понятие и цели кадровой политики.....	9
1.2 Типы кадровой политики предприятия .....	15
1.3 Принципы, формы и методы формирования кадровой политики предприятия.....	21
2 Характеристика кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Алмалыкский ГМК» .....	32
2.2 Анализ количественного и качественного состава персонала предприятия.....	39
2.3 Анализ существующей кадровой политики.....	47
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК».....	52
3.1 Предложение мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия.....	52
3.2 Определение затрат на предложенные мероприятия.....	62
4 Социальная ответственность .....	73
Заключение .....	79
Список использованных источников .....	82
Приложение А Виды кадровой политики по этапам жизненного цикла .....	86
Приложение Б Структура Исполнительного аппарата АО «Алмалыкский ГМК» .....	87
Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2019 г.....	88
Приложение Г Отчет о финансовых результатах за 2020 г.....	91

## **Введение**

Многообразие управленческой деятельности требует и многообразия средств воздействия на управляемые объекты. Эти средства чаще всего отождествляются с методами, технологиями механизмов управления. Важную роль в формировании эффективной деятельности предприятия является его человеческие ресурсы. Ключевой задачей менеджмента в 21-м веке является совершенствование управления персоналом, что осуществляется благодаря кадровой политике организации.

Чтобы компания занимала лидирующие позиции, а ее конкуренты были позади, руководству необходимо формировать свою команду персонала исключительно с профессионалов. Кроме того, руководству фирмы необходимо уделять достаточно внимания управлению людьми, в которые входят их личное «эго», мотивация деятельности и удовлетворение потребностей их самореализации, что, по мнению многих школ менеджмента крайне важно. Однако, современные процессы управления развитием кадровой политики предприятий сталкиваются с новыми вызовами, которые касаются условий распространения пандемии коронавируса.

Условия распространения пандемии коронавируса ухудшают среду функционирования предприятий, снижая их производительность и выручку. Исходя из этого, руководство организации сталкивается с резкой ограниченностью финансовых ресурсов, что ухудшает процессы управления кадровой политикой. В случае возникновения проблем, а они, в основном, будут иметь высокую степень влияния, необходимо применение отдельных мероприятий совершенствования развития кадровой политики предприятия. Стоит заметить и то, что они не в силах полностью нивелировать все угрозы, потери и риски от пандемии коронавируса, но способны оптимизировать эффективность трудовой деятельности персонала.

В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из основных источников конкурентных преимуществ организации,

поэтому необходимо постоянно совершенствовать систему управления персоналом, согласовывая задачи и содержание кадровой политики с целями, стратегией и постоянно изменяющейся структурой организации. К сожалению, часто такое понимание имеет чисто теоретический характер, что препятствует эффективной реализации данного подхода на практике. Главная проблема состоит в несовпадении уровней развития систем управления организацией и систем управления персоналом, которые ориентированы на повышение качества человеческих ресурсов. Кадровая политика должна отражать новые исторические условия развития общества, быть сформированной в соответствии с текущей экономической действительностью. Ведь эффективность кадровой политики в значительной степени определяет эффективность функционирования всей организации. Указанное определяет актуальность темы данной работы.

Целью выполнения данной выпускной квалификационной работы является исследование разработки технологии формирования кадровой политики организации и разработка направлений ее совершенствования.

Задачи работы:

- охарактеризовать понятие и цели кадровой политики;
- рассмотреть типы кадровой политики предприятия;
- изучить принципы, формы и методы формирования кадровой политики предприятия;
- сформулировать организационно-экономическую характеристику АО «Алмалыкский ГМК»;
- осуществить анализ количественного и качественного состава персонала предприятия;
- произвести анализ существующей кадровой политики;
- предложить мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия;
- определить затраты на предложенные мероприятия.

Предметом работы выступает кадровая политика организации, объектом – АО «Алмалыкский ГМК».

В процессе решения поставленных задач применялись: метод анализа и синтеза, дедукции и индукции, аналогии, классификации, группировки и сравнения, логического анализа, а также приемы таких дисциплин, как: статистика, экономический анализ, методы общественных наук и другие. Применение данных методов обеспечивает достоверность результатов исследования и позволяет наиболее полно осуществить решение поставленных задач.



# **1 Теоретические и методологические основы формирования кадровой политики предприятия**

## **1.1 Понятие и цели кадровой политики**

Кадровая политика – это термин, используемый взаимозаменяемо с термином «управление персоналом». Суть кадровой политики организации заключается в том, что данная концепция является одновременно важным элементом всей системы управления предприятием, то есть совокупностью взаимосвязанных компонентов, состоящих из следующих подсистем: отбор работников на рабочие места, их оценка, адаптация и обучение, продвижение по службе, вознаграждение, организация и управление работниками, социальная активность и социальное обеспечение [1, с. 20].

Основными этапами разработки концепции кадровой политики и сущности кадровой политики являются следующие:

– доиндустриальная эпоха – период творцов, которые занимались такими видами деятельности: охотой, складированием, производством одежды, сельским хозяйством, добычей руды, металлообработкой, строительством, торговлей, ремеслами;

– индустриальная эпоха – период специалистов – развития промышленности, массового производства, создания комплекса простых в освоении работ организационных структур, постоянных рабочих мест, оценки рабочих мест, затрат труда, трудовых отношений, оплаты рабочего времени;

– эпоха постиндустриального периода – период сотрудничества с персоналом – создание гибких производственных систем, использование информационных систем, организация, реструктуризация, реинжиниринг, развитие услуг, клиентоориентированность, кадровые стратегии, многозадачность, гибкие формы занятости и оплаты труда, групповые формы

работы, аудит, аутсорсинг, трудоустройство, коучинг, интеллектуальный капитал, управление знаниями [2, с. 472].

В 1980-е годы в западных странах стали появляться профсоюзы, деятельность которых была направлена на представление интересов трудящихся и заботу об их правильных межличностных отношениях с работодателями. Большое внимание в их деятельности уделяется программам повышения квалификации, а также системам мотивации и оценки сотрудников.

В 1990-е годы командная работа и целеустремленность, необходимые для нормального функционирования компании, постепенно стали доминировать. Продолжается процесс стандартизации систем подготовки кадров в связи со слияниями предприятий. Сегодняшние цели кадровой политики организации представлены на рисунке 1.

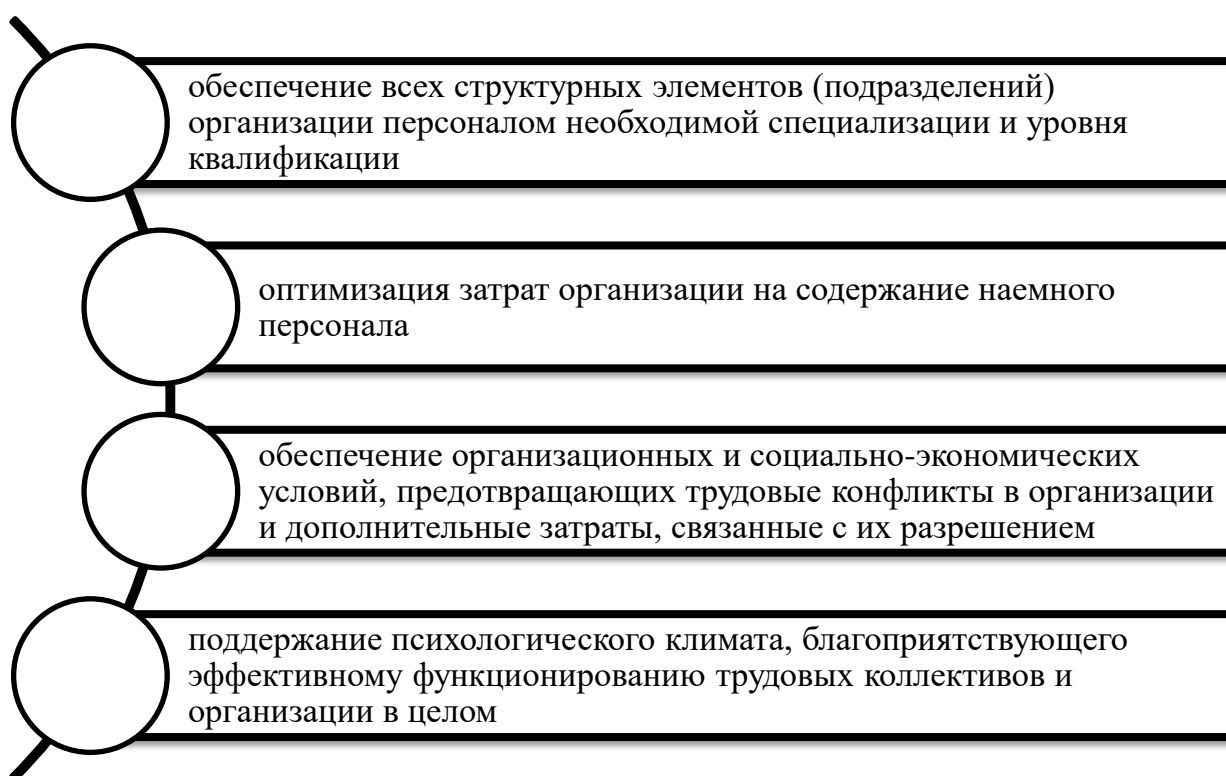


Рисунок 1 – Цели кадровой политики организации

Например, в АО «АГМК» как и в прочих организациях производится набор персонала заданного уровня квалификации, то есть так реализуется

первая цель кадровой политики, представленная на рисунке 1. Подавляющее число компаний стремится оптимизировать затраты на персонал (вторая цель. Например, сельскохозяйственные предприятия нанимают сезонных рабочих, которые выполняют работы только в определенный период времени. Соответственно, у предприятий нет необходимости нести перед такими работниками социальные обязательства вне времени сезонных работ, а значит за счет использования сезонных работников предприятия оптимизируют свои расходы.

Что касается третьей (предотвращение и решение трудовых конфликтов) и четвертой целей (поддержание благоприятного психологического климата), то например, американская компания Tesla заявляет «Мы стремимся создать позитивную рабочую атмосферу и обращаться со всеми, как с личностями, которыми они являются. Если вас что-то беспокоит, пожалуйста, не стесняйтесь сообщить об этом открыто любому человеку, которого вы считаете способным помочь оценить и решить эту проблему. Если вы не уверены, к кому обратиться, свяжитесь с отделом кадров (HR)» [3].

В современных условиях кадровая политика нацелена на образования системы кадровой работы, ориентированной на извлечение экономической выгоды и социального эффекта в условиях соблюдения действующего законодательства, решений Правительства и актов нормативного характера. Правительственные решения в свою очередь, являющиеся зеркалом политики государства по воспроизводству рабочей силы, оказывают влияние на кадровую политику посредством урегулирования ситуации на трудовом рынке и требований по обеспечению необходимой защиты работников с социальной стороны.

При реализации политики в сфере кадров существуют следующие альтернативные варианты: кадровая политика может осуществляться быстро, решительно, она может базироваться на формальности, на приоритете интересов производства, или же, напротив, основана на учете того, как ее

воплощение в жизнь повлияет на трудовой коллектив и какие расходы социального характера она может вызвать [4, с. 43].

Политика в области кадрового управления осуществляется посредством осуществления кадровой работы. По этой причине кадровая политика организации выбирается с учетом ее главной цели, методов, средств, приоритетов и так далее. Работа с кадрами основывается на совокупности традиций, правил, процедур, комплекса мероприятий, которые имеют непосредственную связь с подбором кадров, необходимой их расстановкой, подготовкой, использованием, мотивацией, переподготовкой, продвижением и так далее.

В связи с этим сущность кадровой политики не завершается наймом на работу (выбором источников пополнения кадров, требований, выдвигаемым к исполнителям и прочее), а затрагивает принципиальные стороны организации в части подготовки персонала, его развития, обеспечения взаимодействия предприятия и работника. Если кадровая политика взаимосвязана с выбором ключевых задач, которые рассчитаны на долгосрочную перспективу, то текущая работа с кадрами направлена на оперативное решение вопросов кадровой деятельности. При этом они должны быть взаимосвязаны между собой посредством установки стратегии и тактики по достижению намеченной организационной цели [5, с. 184].

Кадровая политика обладает общей характеристикой, если речь идет об организации, в общем, и частной или избирательной, если она акцентируется на решение узких задач в рамках обособленных структурных подразделений, профессиональных и функциональных групп работников, а также их категорий [6, с. 187].

Предприятию очень важно разрабатывать кадровую политику организации. При этом ее наличие на предприятии подразумевает преимущества, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Преимущества применения кадровой политики для организации

Содержание кадровой политики составляют ее элементы: политика занятости, политика обучения и развития персонала, политика стимулирования и оплаты труда, политика благосостояния (социальная политика) и политика трудовых отношений. Рассмотрим эти элементы более подробно.

Политика занятости во многом проявляется через наем персонала из внутренних источников. Политика занятости заключается в обеспечении компании высококвалифицированным персоналом, создании привлекательных условий труда и обеспечения его безопасности, а также предоставления возможностей для служебного и профессионального роста работников с целью повышения их мотивации к трудовой деятельности [7, с. 38].

Политика обучения и развития персонала – это формирование соответствующей базы для обучения работников, реализующееся с той целью, чтобы повысить квалификационный уровень работников и как следствие, предоставить им возможность для профессионального и служебного продвижения.

Политика стимулирования и оплаты труда – это предоставление работникам возможности увеличения своего дохода на более высоком уровне, чем это может быть предложено другими фирмами, на данном сегменте рынка, в соответствии со способностями, опытом и ответственностью работников.

Политика благосостояния, реализуемая через осуществление социальной политики предприятия по отношению к своим работникам – это обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других работодателей на том же сегменте рынка, в то же время необходимо создавать такие социальные условия, которые были бы обоюдно выгодны как для нанимаемого работника, так и для предприятия-работодателя.

Благодаря грамотно сформированной политике в области кадров обеспечивается следующее:

- своевременно укомплектовываются кадрами рабочие и специалисты с целью достижения постоянной производственной деятельности без перерыва, а также освоения в срок нового вида продукта;

- достигается необходимая степень потенциала коллектива организации к труду с минимальными затратами, то есть происходит экономия средств в разумных рамках, которые имеют отношение к найму, подготовке кадров, учитывая текущие расходы и дальнейшие затраты на их переподготовку или повышение и так далее;

- происходит стабилизация коллектива посредством учета интереса работников, дачи возможности роста квалификационного уровня и получения иных льгот;

– осуществляется образование более высокого уровня мотивации к труду с высокой производительностью;

– происходит рационализация применения рабочей силы согласно квалификации и специальной подготовки и прочее [8, с. 194].

Таким образом, кадровая политика является важным элементом системы управления любой организации. Так как целью данной политики выступает обеспечение организации трудовыми ресурсами надлежащей квалификации, а также обеспечение социально-экономических условий при которых персонал трудился бы максимально продуктивно.

## 1.2 Типы кадровой политики предприятия

Существуют различные типы кадровой политики, которые основываются на функциональной политике и стратегическом развитии организации. Их основная классификация представлена на рисунке



Рисунок 3 – Классификация кадровых политик

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде организации, такие как: требования производства, стратегия развития организации; финансовые возможности предприятия: количественные и качественные характеристики имеющегося персонала; ситуация на рынке труда; спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, уровень заработной платы; влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников: требования трудового законодательства [9, с. 176].

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: активная, пассивная, превентивная, реактивная.

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

Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

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



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

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова эта политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ [10, с. 126].

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике. Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В

соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации [11, с. 44].

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

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым

персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который, скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики [12, с. 48].

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для сотрудников на любом уровне. Принимают на работу специалистов высокой квалификации на основе конкурсного отбора. Этот тип кадровой политики характерен для организаций, ведущих конкурентную политику, ориентированную на быстрый рост объемов производства и завоевания передовых позиций на внешнем рынке.

Закрытая кадровая политика организации характеризуется тем, что она ориентирована на продвижение на высшие должности только своих работников. Этот тип кадровой политики используется в условиях дефицита кадровых ресурсов [13, с. 99].

В связи с тем, что, как правило, в действительности происходит смешение этих двух видов политик, не всегда приводящее к ожидаемым результатам, следует говорить о синергетическом объединении преимуществ каждого из видов и, соответственно адекватной терминологии. Так, на наш взгляд, наиболее точно терминологическую сущность такого вида кадровой политики можно раскрыть с помощью термина «контаминационная», смысл которого заключается в смешении, слиянии различных составляющих кадровых политик в новую совокупность, новую форму с полностью ассимилированными преимуществами и недостатками.

Смешанная (контаминационная) кадровая политика заключается в том, что организация одновременно прозрачна, как для потенциальных, так и для штатных сотрудников, балансирует вокруг внутренней занятости, и мотивации персонала к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации. Результаты такого смешивания различных типов и видов кадровой политики могут быть диаметрально противоположными: от крайне негативных, до стратегически значимых.

Негативные эффекты могут проявляться в контаминационных искажениях, являющихся результатом доминирования одной из организационных сил над другими: преобладание авторитарного руководства; стандартизация, формализация и экономия как жесткий режим в целях повышения производительности труда; концентрация на многопрофильности деятельности и, соответственно, на опыте и профессионализме персонала; инноваторство, проявляющееся в преобладании адхократических (организационные формы), подразделения, занимающиеся новыми для формы вопросами и являющиеся, как правило, временными), форм, что в отсутствие централизованного руководства приводит к потере контроля и разрушению организации; и, наконец, конкурирующие друг с другом, идеология кооперации и политика разделения, которые зачастую превращаются в некую игру в повышение эффективности, не приводящую к желаемым результатам. Таким образом, контаминационное искажение – результат доминирования одной из организационных сил над другими.

Зеленцов А.Б. [14] рассматривает оптимальные кадровые политики в зависимости от жизненного цикла организации (Приложение А). По его мнению, превентивная кадровая политика, как правило, сопутствует выходу на рынок, который может развиваться лишь за счет потребителей – экстремалов, любителей нового и неизведанного. И если на стадии развития рынка не перейти на позиции активной КП, ориентированной на

формирование и развитие прогрессивных социально-трудовых отношений в организации, то это может привести к несостоятельности и банкротству.

Активная кадровая политика, более всего, характерна для растущего и зрелого рынков. Однако, это не означает, что от активной КП следует отказываться на стадии падающего рынка, поскольку в условиях конкуренции необходимо не только выживать, но и стремиться к лидерству в отрасли. В противном случае вся работа будет сведена к контролю симптомов кризисной ситуации, а это уже реактивная кадровая политика, возникающая уже на стадии зрелого рынка и, в особенности, проявляющаяся на стадии падающего рынка и приводящая в конечном итоге к затуханию деятельности. Что касается пассивной КП, то это, скорее, отсутствие какой бы то ни было кадровой политики, поскольку в отсутствие прогноза кадровых потребностей и программ действия управление человеческими ресурсами сводится к обнаружению узких мест и их устранению. Такая КП может присутствовать на всех стадиях жизненного цикла, но итог один – банкротство.

Соответственно, нельзя говорить о том, что какая-то из типов кадровых политик лучше, чем все остальные: каждая из них может быть успешно применена при определенных обстоятельствах. Таким образом при формировании кадровой политики (выбор наилучшего типа) необходимо учитывать разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды.

### **1.3 Принципы, формы и методы формирования кадровой политики предприятия**

Нельзя не отметить, что значительная часть работодателей в настоящее время демонстрирует осознание того, что управление человеческими ресурсами, управление персоналом – это важнейшая стратегическая составляющая, без которой не возможен успех в бизнесе.

Значительным достижением в этой области является то, что персонал рассматривается уже не как источник издержек, а как объект инвестиций и, соответственно, решаются вопросы оптимизации вложений по критерию отдачи на инвестиции. Сейчас уже нет смысла подвергать сомнению тот факт, что инвестиции в человеческие ресурсы рассматриваются в прогрессивных компаниях как одна из наиболее выгодных форм вложений капитала, они приносят компаниям наибольший доход и способствуют их росту. Это с позиций стратегии развития бизнеса придает высокую стратегическую значимость социально-трудовым отношениям, кадровой политике, составляющими основу в обеспечении эффективной связи кадровых процессов с результатами экономической деятельности.

В этой связи, одной из важнейших целей в рамках корпоративных стратегий является обеспечение функциональной взаимосвязи кадровых процессов с другими процессами компании и распределение кадровых функций между всеми менеджерами компании, соединение структурно-функционального и процессного управления персоналом, а также интеграция «жестких» – информационных и инжиниринговых – технологий и «мягких» – HR-методов, обеспечивающих сбалансированную потребность на внутреннем рынке организации. Однако более значимым является решение проблемы логической увязки процессов разработки и принятия кадровых управленческих решений стратегического характера и их интеграции по вертикали стратегической пирамиды, в которой выделяются четыре уровня: уровень корпоративной стратегии; уровень бизнес-стратегий, уровень функциональных стратегий и уровень операциональных стратегий.

На корпоративном уровне кадровая стратегия организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на пятилетний период, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выбранной стратегии развития организации. Кадровая стратегия является составной

частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

Кадровая политика, как основа кадровой стратегии, должна исходить из преемственности распределения функциональных задач по уровням управления организацией в рамках стратегии управления персоналом, что позволяет выделить этапы разработки и принятия стратегии управления персоналом, конкретизировать содержание стратегических задач, ответственность за которые лежит на HR – службах [15, с. 77].

Кадровая политика организации на уровне деловых стратегий, концентрирующихся на обеспечении успешной деятельности в каждой конкретной специфической сфере бизнеса, в стратегическом плане должна быть ориентирована на реализацию концепции улучшения качества трудовой жизни уже при найме, а затем при адаптации и развитии персонала.

Детализация и распределение функциональных задач по уровням управления организацией в рамках стратегии управления человеческими ресурсами позволяет увидеть этапы разработки и принятия стратегии УЧР, конкретизацию содержания стратегических задач, ответственность за которые лежит на HR – службах. Далее, очень важной задачей является конкретизация управленческого видения в миссии и стратегии HR - службы как подразделения компании. На деловом уровне возрастает значение более точного и более детального рассмотрения кадровой стратегии по элементам кадровой политики: политики занятости; политики обучения, политики оплаты труда; политики трудовых отношений и социальной политики.

На операциональном уровне осуществляется детализация стратегий в виде «дерева целей» и результатов; конкретизируются цели в программах деятельности с указанием задач, мероприятий, исполнителей, сроков, ресурсов и т.п.

Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций. Она находит свое отражение в нормативных документах –

философии организации. Правилах внутреннего распорядка, Коллективном договоре.

Механизм формирования и развития кадровой политики представляет собой целостность, состоящую из трех основных компонентов: субъектов кадровой политики; кадрово-управленческого процесса; объектов кадровой политики, на которые направлен кадрово-управленческий процесс. К механизмам формирования и развития кадровой политики относят нормативно-правовое, организационно-методическое, информационное, материально-техническое, финансовое обеспечение [16, с. 340].

В зависимости от стадии формирования кадровой политики организации выделяют различные ее принципы и вытекающие из них требования к кадровой политике. Принципы кадровой политики на стадии разработки и на стадии ее реализации представлены на рисунках 4, 5.



Рисунок 4 – Принципы кадровой политики организации на стадии ее формирования





Рисунок 5 – Принципы кадровой политики организации на стадии ее реализации

Выделяют несколько подходов к формированию кадровой политики:

- с позиции инструкций, технических регламентаций и т.п. (в крупных фирмах);
- с позиции трудового коллектива;
- с позиции компромисса между всеми участниками.

В крупных компаниях (в частности Google, ПАО «Сбербанк», Tesla) кадровая политика и ее наиболее важные направления, как правило, официально объявлены и зарегистрированы в общекорпоративных документах. Кадровая политика небольших фирм не предполагает обязательного внесения в официальные документы, но руководители неофициальные устройства доступно как система. Далее рассмотрим рекомендации Р. Крамера и Ф. Рабиновича [17] к написанию документа, регламентирующего кадровую политику в организации.

Кадровая политика в форме специально оформленного документа может существенно отличаться от организации к организации, но она должна содержать инструкции и правила для решения проблем и преодоления

препятствий, которые могут возникнуть как в обычные рабочие дни, так и в чрезвычайных обстоятельствах. Они затрагивают отношения (персонал/персонал, персонал/администрация и прочее), ожидания (отработанные часы, графики, то, что определяет работу должности) и способы действий (кто, когда, какое оборудование использует, как происходит замещение заболевшего сотрудника), которые влияют на жизнь сотрудников и управление организацией.

Кадровая политика должна быть написана ясным, понятным языком, чтобы все точно знали, что она означает, и как можно меньше оставалось для свободной интерпретации. Во многих организациях сотрудникам либо выдают их собственный экземпляр, либо рекомендуют ознакомиться с политикой в какой-либо легкодоступной форме (например, в Интернете на веб-сайте организации или в распечатанном виде и хранящемся в легкодоступном месте). Чрезвычайно важно, чтобы все сотрудники организации были достаточно хорошо знакомы с этими правилами и чтобы они всегда были легко доступны любому сотруднику.

Организации часто создают справочники, которые включают в себя кадровые политики, которые сотрудники получают, когда они присоединяются. Эти справочники, как правило, описывают историю и миссию организации, фактическую политику и аргументацию, лежащую в их основе, и то, как будет осуществляться политика.

Существует три ключевых составляющих кадровой политики, которые необходимо разработать для организации:

1. Общая политика имеет отношение к основной структуре, философии и правилам организации. Она касается самых разных вопросов – от равных возможностей при приеме на работу и продвижении по службе до конфликтов интересов, сексуальных домогательств, употребления алкоголя на рабочем месте и использования Интернета.

2. Политика найма и статуса занятости включает в себя трудовые отношения работника с организацией - наем, увольнение и все, что между

ними. В данной части излагаются шкала оплаты, должность, продвижение по службе и способы оценки результатов работы. Эти правила также охватывают льготы, права работников и причины увольнения.

3. Повседневная политика и процедуры касается вопросов, которые влияют на повседневную жизнь работника (или волонтера) и повседневную работу организации. Они, как правило, включает в себя часы, которые сотрудники должны быть на работе, как рабочие должны одеваться, когда они получают зарплату, и вопросы безопасности [17].

Рассмотрим более подробно элементы общей политики:

1. Равные возможности трудоустройства – это политика, направленная на защиту работника от несправедливой трудовой дискриминации по признаку его человеческого положения (пол, раса, возраст, инвалидность, сексуальная ориентация и прочее). Обычно заявляется, что работники не должны подвергаться дискриминации (т. е. лишаться должности, продвижения по службе или повышения в должности; несправедливо критиковаться или получать несправедливую негативную оценку; получать меньше, чем другой работник в аналогичных обстоятельствах и с аналогичным опытом работы и стажем и прочее) при любых обстоятельствах. Часто указывается как можно больше условий. Также указывается, какими средствами правовой защиты располагает работник, если он считает, что стал жертвой дискриминации. К сожалению анонсированные в кадровой политике положения не всегда соблюдаются в полной мере. Например, Tesla заявляет о нетерпимости к дискриминации, в то же время о неравных условиях труда заявляли сотрудники не только Tesla, но и SolarCity – энергетической компании Илона Маска [18].

2. Политика борьбы с домогательствами защищает работника от воздействия враждебной рабочей среды. Эта политика обычно определяет, что организация считает подходящим и неподобающим поведением и что она считает сексуальным или иным (расовым, личным и прочим) домогательством. При этом должны быть объяснены процедуры сообщения о

преследовании, меры, которые должны быть приняты как обвинителем, так и обвиняемым, а также то, как организация будет решать эту проблему. Эта политика должна также охватывать апелляции и другие средства правовой защиты, если одна из сторон считает, что с ней несправедливо обращаются в процессе урегулирования. В 2017 г. на фоне «харвигейта» стриминговый сервис Netflix объявил об ужесточении правил против харассмента: отдельно прописывалось, что если сотрудник один раз сказал «нет», то дальнейшие расспросы на ту же тему недопустимы [18].

3. Алкоголь и наркотики на рабочем месте могут показаться очевидной политикой, но на самом деле организация должна конкретно указать, какое употребление психоактивных веществ она будет терпеть в рабочее время или на своей территории. Ясность с самого начала в отношении организационных правил и последствий их нарушения может впоследствии избавить от многих неприятностей. Некоторые организации могут даже иметь правила о том, что сотрудники могут делать вне работы. Например, программа лечения наркомании может потребовать, чтобы сотрудники были полностью свободны от наркотиков: нарушения при любых обстоятельствах могут привести к немедленному увольнению. В ноябре 2018 года корпорация Google анонсировала ужесточение внутренних правил, которое среди прочего запрещало употребление алкоголя на рабочем месте.

4. Использование компьютеров и другого электронного оборудования стало серьезной проблемой на многих рабочих местах. Теперь организации считают необходимым разработать политику, определяющую, что может храниться на компьютере сотрудника (Игры? Коды доступа? Отсутствие этих рекомендаций может привести не только к потере рабочего времени (есть некоторые очень увлекательные игры), но и к невыносимым условиям труда или даже обвинениям в сексуальных или других домогательствах, вызванных загрузкой и распространением сотрудником порнографических или экстремистских материалов. В начале мая 2019 года стало известно, что Microsoft позволяет 90% сотрудников входить в

корпоративную сеть без пароля, несмотря на огромное количество кибератак. Политика отказа от использования паролей направлена на то, чтобы снизить уязвимость к самым распространённым типам хакерских нападений. Microsoft разработала несколько альтернативных вариантов для входа в компьютерную сеть, например, Windows Hello и приложение Microsoft Authenticator. Они используют такие технологии, как распознавание лиц и считывание отпечатков пальцев [19].

5. Конфиденциальность часто имеет жизненно важное значение в работе в области здравоохранения и обслуживания людей. Абсолютно необходимо, чтобы сотрудник знал, что он может и не может разглашать об организации и ее участниках или бенефициарах. Политика конфиденциальности может охватывать доступ и использование паролей, доступ к определенным компьютерным и бумажным файлам, какая информация об участниках является конфиденциальной, и какие сотрудники – и кто еще (сами участники, другие организации и прочее) могут иметь доступ к какой информации и как они ее получают. Во многих случаях, например, в финансируемых государством исследовательских проектах, учреждения или организации обязаны представлять государственные и федеральные документы с изложением своей политики конфиденциальности.

В некоторых случаях конфиденциальность становится особенно щекотливой, потому что некоторые люди – медицинские работники, психологи и психотерапевты, сотрудники правоохранительных органов, учителя и работники по уходу за детьми и другие – могут быть «уполномоченными репортерами». Они могут быть юридически обязаны сообщать о конкретных ситуациях (например, свидетельствах жестокого обращения с детьми или признаниях в убийстве), даже если их отношения с клиентами обычно считаются привилегированными или конфиденциальными. В тех случаях, когда сотрудники организации попадают в эту категорию, особенно важно, чтобы политика конфиденциальности была тщательно написана, чтобы каждый, включая

людей, которым служат эти сотрудники, точно знал, каковы этические и юридические границы. Например, устраиваясь на работу в Tesla, сотрудники подписывают соглашения о конфиденциальности [20].

6. Конфликт интересов возникает, когда кто-то представляет обе стороны проблемы или когда его позиция позволяет ему продвигать свои собственные интересы. Например, у члена правления организации, которому эта организация платит за свои услуги, может возникнуть конфликт интересов. Сотрудник, работающий в комитете по надзору, который удостоверяет ее работодателя, также может оказаться в конфликте. Организационная политика должна четко определять, что представляет собой конфликт интересов и как его избежать.

7. Безопасность, очевидно, является важной заботой на любом рабочем месте по причинам, варьирующимся от человеческой заботы о сотрудниках до затрат потерянного рабочего времени и исков об ответственности. Политика безопасности должна быть направлена на поддержание безопасного рабочего места для всех. Политика должна включать в себя резервные системы, планы действий на случай непредвиденных обстоятельств и протоколы для работы в тех случаях, когда система выходит из строя или когда, несмотря на это, происходят сбои.

Политика найма и трудоустройства регулируют отношения между сотрудником и организацией и определяют, как каждый из них должен относиться к другому. В идеале они защищают как сотрудников, так и организации от злоупотреблений и от ущерба их репутации. Они также дают четкое представление о том, каковы ожидания организации, и служат во многом для определения того, как организация рассматривает себя и свое отношение к работе и рабочему месту.

Некоторые из наиболее распространенных и важных политик найма и статуса занятости охватывают: процедуры найма, должности и оплата труда, социальный пакет, права работников и условия труда, причины расторжения договора и прочее. Например, в кадровой политике описывается социальный

пакет, который предлагает организация сотрудникам: медицинские и стоматологические услуги, оплата и размер отпуска, дополнительное страхование и прочее.

Повседневная политика и процедуры – это политика, которая структурирует повседневную жизнь, Она контролирует график работы, дресс-код, как и когда людям платят и многое другое. Например, некоторые организации устанавливают очень строгий график работы или требуют определенного количества часов; другие просто требуют, чтобы сотрудники выполняли свою работу, а остальное оставляют на их усмотрение. Какова бы ни была организационная среда, она должна быть четко описана, чтобы не возникало недоразумений относительно того, что ожидается. В частности необходимо ответить на следующие вопросы: Может ли сотрудник работать дома хотя бы некоторое время? Могут ли работники менять свой график (например, работать четыре десятичасовых дня вместо пяти восьмичасовых или работать любые 40 часов в неделю), или они зафиксированы? [17]

Таким образом, кадровая политика определяет способы взаимодействия сотрудников с организацией и друг с другом. Она защищает как работников, так и организацию и задают тон тому, каково это – работать в определенном месте. Чем яснее эта политика, чем теснее она связана с философией и миссией организации, чем тщательнее она составлена и чем более непосредственно она затрагивает ситуации, которыми должна управлять, тем более эффективной она будет.

## **2 Характеристика кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика**

#### **АО «Алмалыкский ГМК»**

АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» предстает одним из самых крупных промышленных предприятий в Узбекистане, который вносит весомый вклад в экономику страны, укрепление ее экономической безопасности и социальной стабильности. Комбинат выступает флагманом цветной металлургии страны и одним из крупнейших в мире предприятий этой отрасли промышленности. Здесь производится медь, золото, серебро высочайшего качества, пользующееся высоким спросом на мировом рынке и около десятка других металлов, в том числе редкоземельных. История комбината может быть разграничена на два периода. Первый этап включает историю с момента создания комбината до провозглашения независимости Узбекистана. Он совпадает с периодом административно-командной системы в бывшем Советском Союзе.

На сегодняшний день АО «Алмалыкский ГМК» предстает одним из крупнейших горно-перерабатывающих предприятий в центрально-азиатском регионе, имеет соответствующее место и роль в экономике Узбекистана.

Наименование на государственном языке: «Olmaliq kon – metallurgiya kombinati» Aksiyadorlik Jamiyati («Olmaliq КМК» АЖ). На русском языке: Акционерное общество «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» (АО «Алмалыкский ГМК»). Почтовый адрес и местонахождение Общества: 110100, Республика Узбекистан, Ташкентская область, город Алмалык, ул. Амира Темура, 53 [21].

Организационная структура исполнительного аппарата Комбината [22] представлена в Приложении А.

В состав комбината входят три рудника открытых горных работ, подземный рудник полиметаллических руд, три рудника по подземной



добыче золотосодержащих руд, пять обогатительных фабрик, два металлургических завода с сернокислотными производствами, научно-производственное объединение по производству редких металлов и твердых сплавов, цементные заводы с карьером известняка и лесса, Ангренский трубный завод, ремонтно-механический завод, известковый завод, управление промышленного железнодорожного транспорта, управление автомобильного транспорта с восемью автобазами, управление по производству потребительских товаров, а также более двадцати вспомогательных цехов и лабораторий.

По данным на 10 июня 2021 г. в АО «Алмалыкский ГМК» эффективно реализуется Программа локализации (то есть импортозамещения). Локализация производства продукции на АГМК осуществляется в основном по двум направлениям: первое – локализация производства за счет имеющихся и новых мощностей комбината, второе – расширение кооперационных связей с действующими предприятиями-производителями. За первые пять месяцев 2021 года в рамках Программы локализации на АГМК реализовано 67 проектов на общую сумму 73 млрд долларов США. Прогноз выполнен на 126,4%, темп роста составил 125,1%. Осуществлен экспорт локализованной продукции на сумму 308 тысяч долларов [23].

Управление Промышленного Железнодорожного Транспорта (УПЖТ), занимается транспортировкой грузов комбината. Включает в себя четыре железнодорожных цеха, пять служб и развёрнутую длину железнодорожных путей 236,277 км, из которых 220,8 км электрифицированы. Также имеется карьер нерудных строительных материалов (КНСМ) который в свою очередь обеспечивает объекты комбината АГМК и население г. Алмалыка нижеследующими инертными материалами:

- песок (фракция 0 – 5 мм),
- щебень (фракция 5 – 20 мм), (фракции 20 – 40 мм) [24].

Структура производства АО «Алмалыкский ГМК» ориентирована по направлениям: медно-молибденовое, свинцово-цинковое, золотодобывающее, производство цемента, производство редких металлов и твердых сплавов.

Продукция выпускается по межгосударственным (ГОСТ) и национальным стандартам (O'zDst, Ts). Для выпуска качественной продукции внедрена, сертифицирована и поддерживается в рабочем состоянии система менеджмента качества (СМК) согласно требованиям международного стандарта ИСО 9001. Наличие сертифицированной системы менеджмента качества в АО «Алмалыкский ГМК» на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001 при производстве катодной меди и эмалипровода, медной проволоки, медных труб, цемента выступает основой перманентного улучшения качества продукции и повышения удовлетворенности, как потребителей, так и прочих заинтересованных сторон.

Использование стандартов ISO 9001 и последующая сертификация Системы менеджмента качества влияет на конкурентоспособность АО «Алмалыкский ГМК» на мировом рынке, участие в международных тендерах, получение международных кредитов, мобилизацию инвестиций.

Анализ деятельности предприятия был осуществлен на основании данных, представленных в отчетности комбината [25]. Важнейшим показателем эффективности деятельности любого предприятия являются полученные финансовые результаты [26, с. 207] (таблица 1, рисунок 6).

Таблица 1 – Динамика финансовых результатов АО «Алмалыкский ГМК»

Показатель	2018		2019		2020		Изменение (2020 к 2018)		
	Сумма, тыс. сум.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. сум.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. сум.	Уд. вес, %	абсолютное, тыс. сум.	Темп прироста, %	Уд. вес, %
Выручка от реализации	9 133 655 393	100,0	17 813 714 265	100,0	23 222 870 714	100,0	14 089 215 321	154,3	
Себестоимость продаж	2 966 098 524	32,5	7 059 999 940	39,6	7 912 058 266	34,1	4 945 959 742	166,7	1,6
Валовая прибыль от реализации	6 167 556 869	67,5	10 753 714 325	60,4	15 310 812 448	65,9	9 143 255 579	148,2	-1,6
Расходы периода	3 068 275 002	33,6	4 295 874 313	24,1	5 200 016 645	22,4	2 131 741 643	69,5	-11,2
Прочие доходы от основной деятельности	138 739 062	1,5	52 614 129	0,3	140 034 078	0,6	1 295 016	0,9	-0,9
Прибыль от основной деятельности	3 238 020 929	35,5	6 710 454 141	37,7	10 250 829 881	44,1	7 012 808 952	216,6	8,7
Доходы от финансовой деятельности	436 739 318	4,8	547 194 345	3,1	335 915 523	1,4	-100 823 795	-23,1	-3,3
Расходы от финансовой деятельности	734 798 822	8,0	1 380 452 515	7,7	1 062 246 280	4,6	327 447 458	44,6	-3,5
Прибыль от общехозяйственной деятельности	2 939 961 425	32,2	5 877 195 971	33,0	9 524 499 124	41,0	6 584 537 699	224,0	8,8
Прибыль до уплаты налога на доход	2 939 961 425	32,2	5 877 195 971	33,0	9 524 499 124	41,0	6 584 537 699	224,0	8,8
Чистая прибыль	1 412 090 169	15,5	2 381 282 899	13,4	3 944 931 325	17,0	2 532 841 156	179,4	1,5

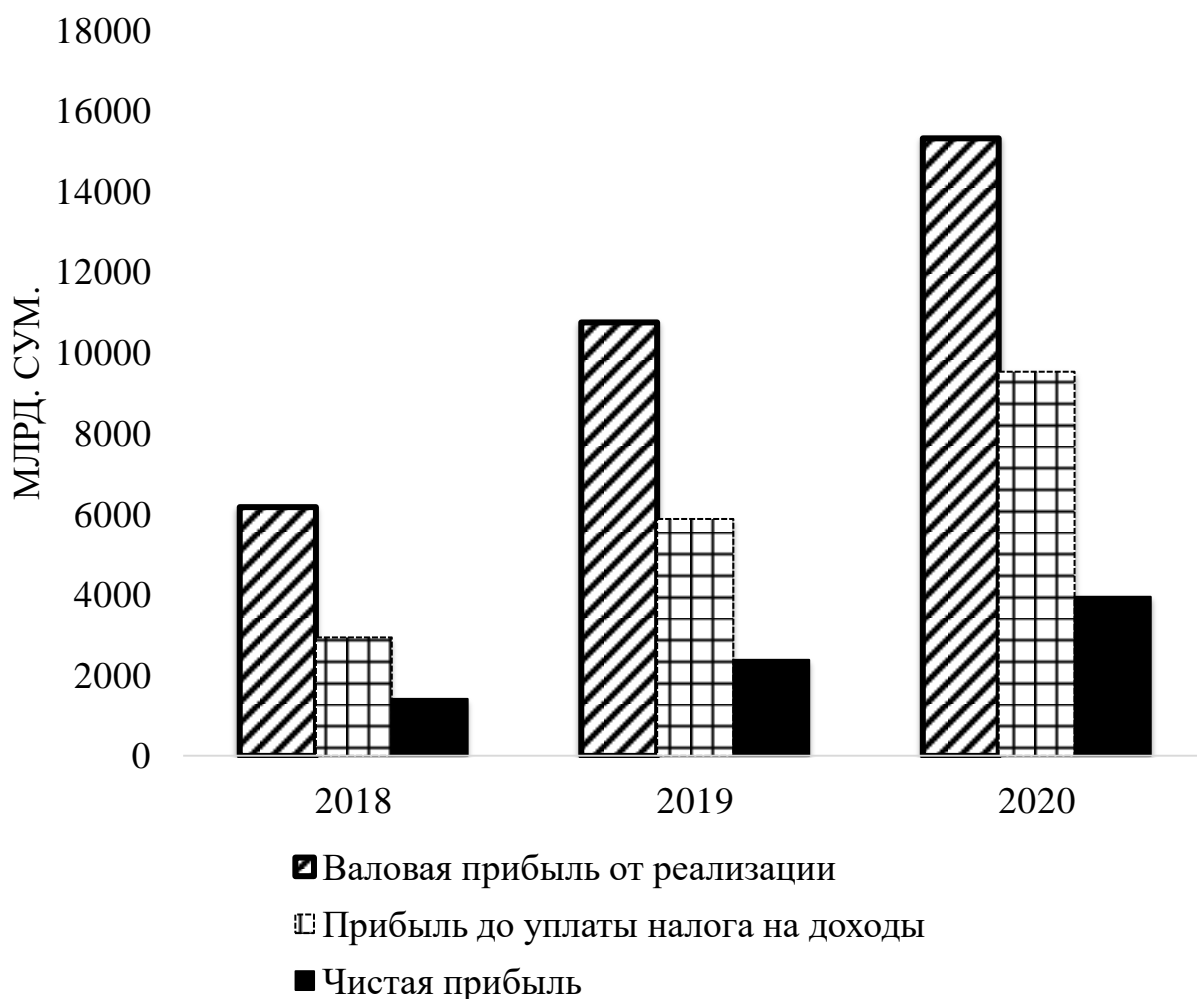


Рисунок 6 – Динамика финансовых результатов АО «Алмалыкский ГМК»

По данным таблицы 1 наблюдается ежегодное улучшение финансовых результатов АО «АГМК». В частности следует выделить ежегодный рост выручки. В 2020 г. по сравнению с 2018 г. выручка увеличилась на 14089,2 млрд. сум., или в 2,5 раза, при росте себестоимости продаж на 4946,0 млрд. сум., или в 2,7 раза. Рост выручки связан преимущественно с ростом объема производства и продаж продукции вследствие расширения деятельности Комбината (модернизация производства, открытие новых месторождений и предприятий). В результате валовая прибыль увеличилась на 9143,3 млрд. сум., или в 2,5 раза. Общие расходы периода, включающие административные, коммерческие и прочие операционные расходы, увеличились на 1,3 млрд. сум., или на 69,5%. В результате прибыль от основной деятельности увеличилась на 7012,8 млрд.

сум., или в 3,2 раза, что положительно характеризует основную деятельность Комбината.

Снижение доходов от финансовой деятельности на 23,1% связано со снижением доходов в виде процентов и доходов от валютных курсовых разниц. Рост расходов от финансовой деятельности на 44,6% связан со значительным ростом убытков от валютных курсовых разниц. Несмотря на это, прибыль от общехозяйственной деятельности и прибыль до уплаты налога ежегодно увеличивались: в 2020 г. по сравнению с 2018 г. прибыль до налогообложения увеличилась на 6584 млрд. сум., или в 3,2 раза. Чистая прибыль АО «АГМК» также ежегодно увеличивалась: в 2020 г. по сравнению с 2018 г. чистая прибыль увеличилась на 2532,8 млрд. сум., или в 2,8 раза. Высокий налог на доходы обусловлен тем, что АО «Алмалыкский ГМК» в 2018 г. являлся плательщиком налога на сверхприбыль, который оплачивается при реализации отдельных видов продукции (помимо основного налога на дохода). В 2019 – 2020 гг. предприятие налог на сверхприбыль не уплачивало, так как медь катодная и цемент перестали облагаться налогом на сверхприбыль.

Структура выручки изменялась неравномерно: рост доли себестоимости продаж в 2019 г. (до 39,6%), затем снижение в 2020 г. (до 34,1%). Также рассчитаем показатели рентабельности комбината (таблица 2, рисунок 7).

Таблица 2 – Анализ рентабельности деятельности АО «Алмалыкский ГМК»,%

Показатель	Формула	2018	2019	2020	Изм. 2020 к 2018
Рентабельность продаж	$(\text{Валовая прибыль} - \text{Расходы периода}) / \text{Выручка} \times 100 \%$	33,9	36,3	77,6	43,7
Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	$(\text{Прибыль до уплаты налога на доход} / \text{Выручка}) \times 100 \%$	32,2	33,0	41,0	8,8
Бухгалтерская рентабельность от основной деятельности	$(\text{Прибыль от основной деятельности}) / \text{Выручка} \times 100 \%$	35,5	37,7	44,1	8,6
Чистая рентабельность	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) \times 100 \%$	15,5	13,4	17,0	1,5
Валовая рентабельность	$(\text{Валовая прибыль}) / \text{Выручка} \times 100 \%$	67,5	60,4	65,9	-1,6
Рентабельность затрат	$(\text{Валовая прибыль} - \text{Расходы периода}) / \text{Затраты на производство} \times 100\%$	104,5	91,5	127,8	23,3

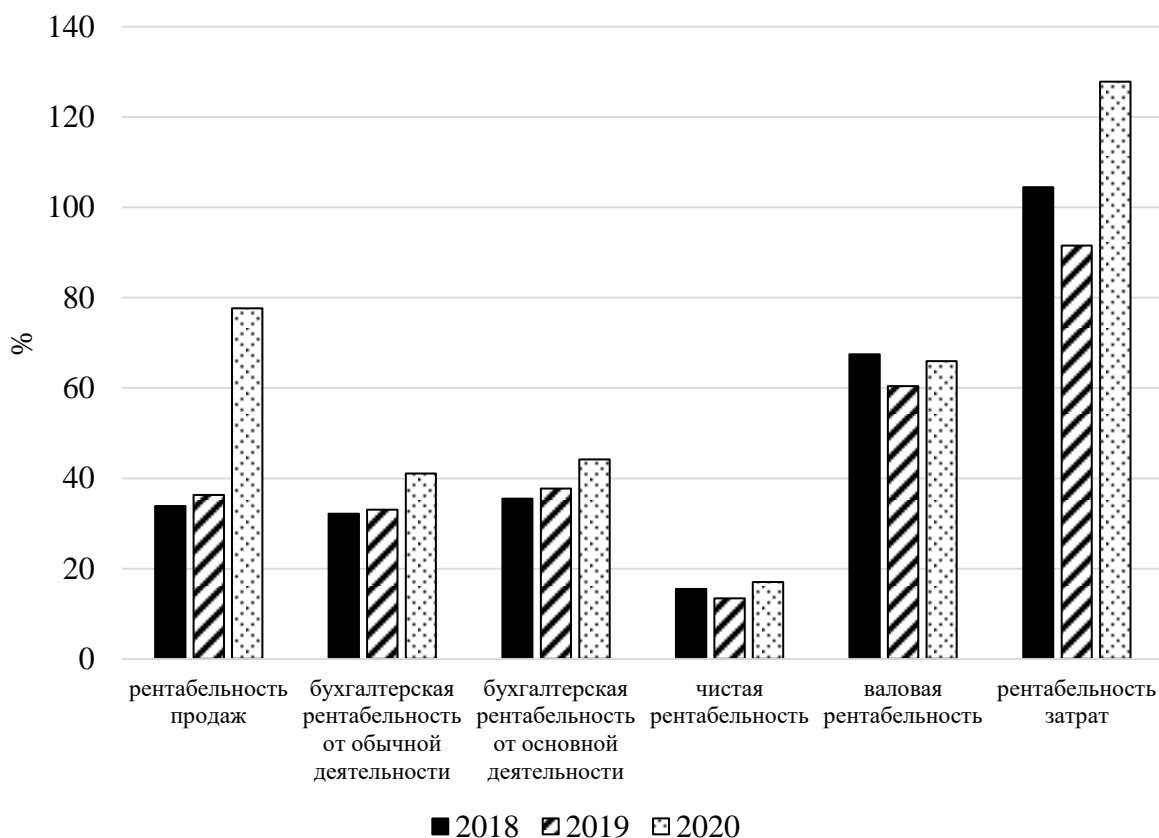


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельность АО «Алмалыкский ГМК»

В 2020 г. по сравнению с 2018 г. произошло увеличение почти всех рассчитанных показателей рентабельности (таблица 2). Рост рентабельности затрат на 23,3% (до 127,8% в 2020 г.) привел к росту рентабельности продаж на 43,7% (до 77,6% в 2020 г.). Хотя валовая рентабельность снизилась (на 1,6%), она осталась довольно высокой – 65,9%.

Положительным фактором является рост бухгалтерской рентабельности от основной деятельности – (на 8,6%) до 44,1% в 2020 г. То есть основная деятельность АО «АГМК» является экономически эффективной и ее эффективность ежегодно увеличивается. Рост расходов от финансовой деятельности не оказал существенного влияния на изменение эффективности предприятия: бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности увеличилась на 8,8% и составила 41,0%. Чистая рентабельность в отчетном периоде изменялась неравномерно, однако в 2020 г. по сравнению с 2018 г. она возросла на 1,5% и составила 17,0%.

Таким образом, экономическая эффективность АО «АГМК» ежегодно улучшается, что связано с интенсивными инвестициями в данное предприятие.

## **2.2 Анализ количественного и качественного состава персонала предприятия**

Имеющийся персонал АО «АГМК» разграничен по следующим критериям: основные и вспомогательные рабочие, руководители, специалисты и прочие служащие. Структура категорий работников Комбината в 2018 – 2020 гг. представлена в таблице 3 и на рисунке 8.

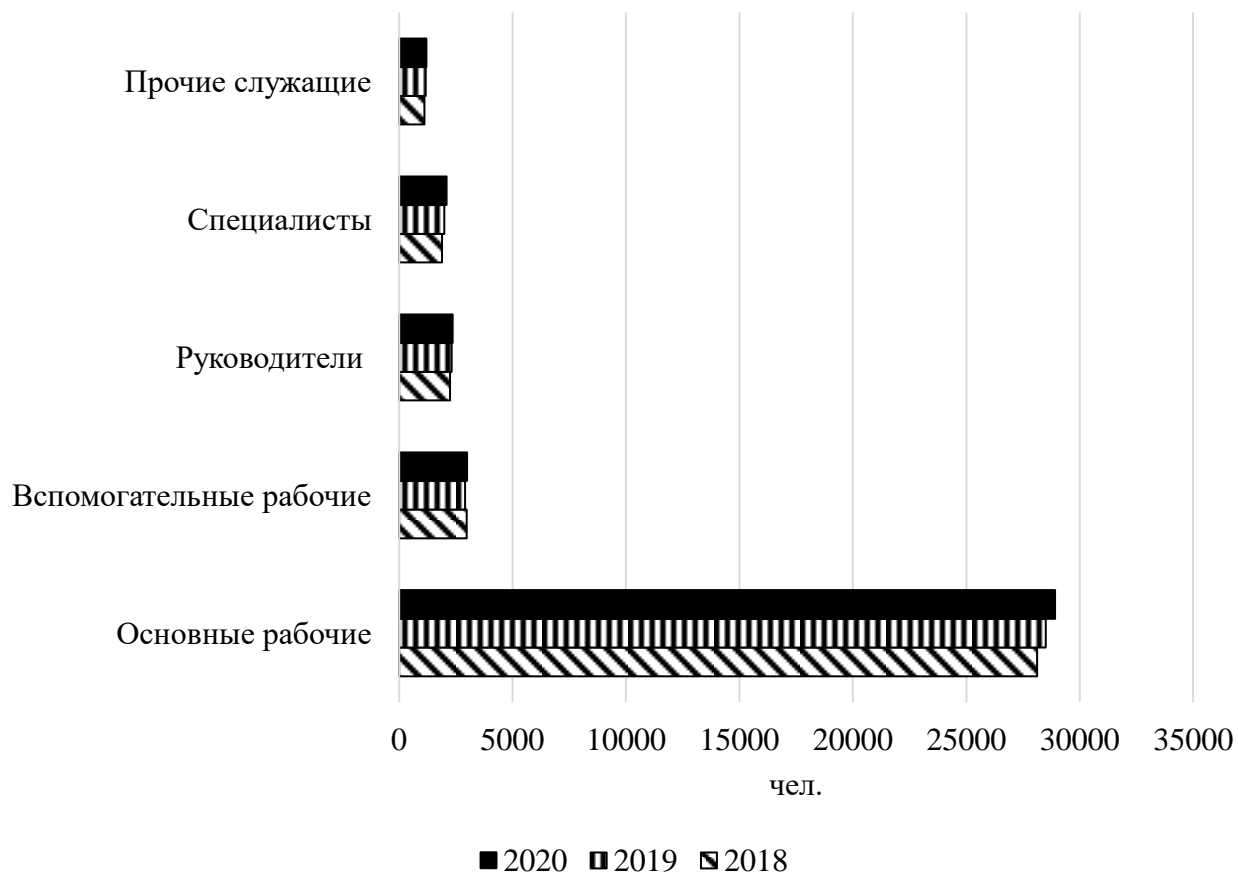


Рисунок 8 – Динамика численности персонала АО «АГМК» по категориям



Таблица 3 – Категории работников АО «Алмалыкский ГМК»

Категория работников	2018		2019		2020		Изменение (2020 к 2018)		
	К – во, чел.	Доля, %	К – во, чел.	Доля, %	К – во, чел.	Доля, %	К – во, чел.	Темп прироста, %	Доля, %
Основные рабочие	28122	77,3	28504	77,2	28913	77,0	791	2,8	-0,3
Вспомогательные рабочие	2983	8,2	2917	7,9	2991	8,0	8	0,3	-0,2
Руководители	2256	6,2	2325	6,3	2366	6,3	110	4,9	0,1
Специалисты	1892	5,2	1994	5,4	2089	5,6	197	10,4	0,4
Прочие служащие	1128	3,1	1182	3,2	1202	3,2	74	6,6	0,1
Итого	36381	100	36922	100	37561	100	1180	3,2	

За три рассматриваемых года произошел рост численности всех категорий работников АО «Алмалыкский ГМК», что связано с открытием новых предприятий. В 2020 г. по сравнению с 2018 г. общая численность персонала Комбината увеличилась на 1180 чел., или на 3,2%, и составила 37561 чел. В том числе рост произошел за счет роста численности:

- основных рабочих на 791 чел., или на 2,8%;
- вспомогательных рабочих на 8 чел., или на 0,3%;
- руководителей на 110 чел., или на 4,9%;
- специалистов на 197 чел., или на 10,4%;
- прочих служащих на 74 чел., или 6,6%.

В 2018 – 2020 гг. в структуре персонала АО «АГМК» преобладали основные рабочие: за рассматриваемый период их доля снизилась на 0,3% и составила 77,0%. Доля вспомогательных рабочих также снизилась (на 0,2%) и составила в 2020 г. 8,0%. При этом наблюдается рост доли руководителей (на 0,1% до 6,3%), специалистов (на 0,4% до 5,6%), прочих служащих (на 0,1% до 3,2%). Таким образом, структура персонала АО «АГМК» изменилась не существенно и полностью соответствует производственной деятельности Комбината.

Также был проведен анализ состава работников АО «АГМК» по возрастному, половому и образовательному критериям (таблица 4, рисунок 9).

Таблица 4 – Анализ возрастного состава работников АО «АГМК», 2020 г.

Возрастной критерий	К – во, чел.	Доля, %
От 18 до 30 лет	9127	24,4
От 31 до 40 лет	11907	31,7
От 41 до 50 лет	10742	28,6
От 51 до 60 лет	5409	14,4
Свыше 60 лет	338	0,9
Итого	37561	100

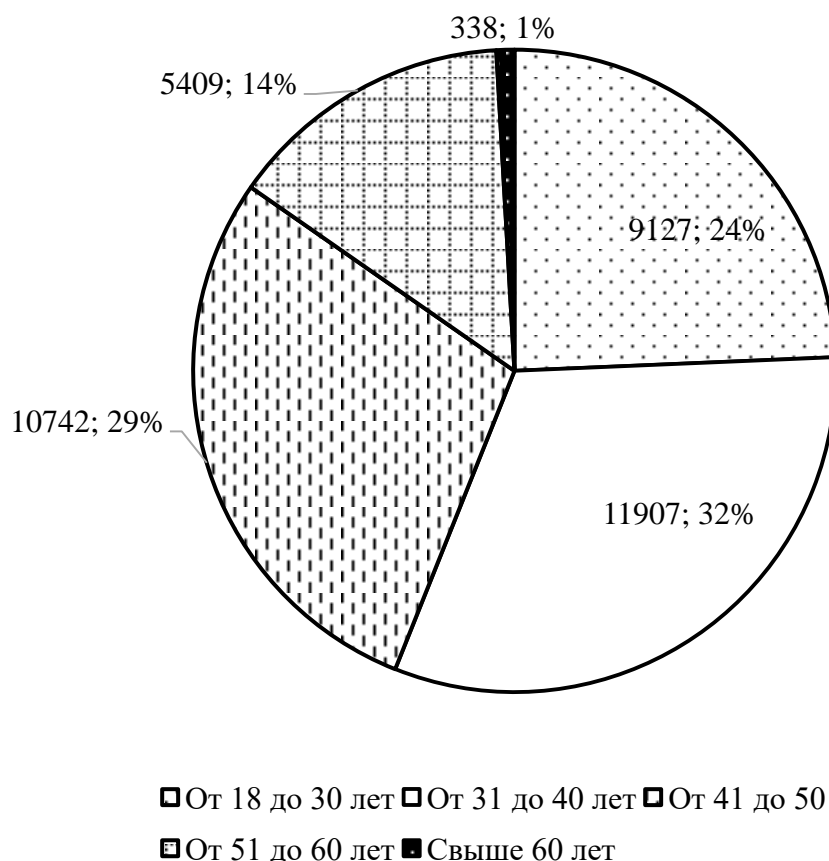


Рисунок 9 – Структура персонала АО «АГМК» по возрастному критерию, чел.;% (2020 г.)

Наибольший удельный вес в составе персонала АО «АГМК» занимает группа в возрасте от 31 до 40 лет (31,7%), наименьший – свыше 60 лет (0,9%). В целом можно говорить об эффективной кадровой политике Комбината в области управления возрастным составом.

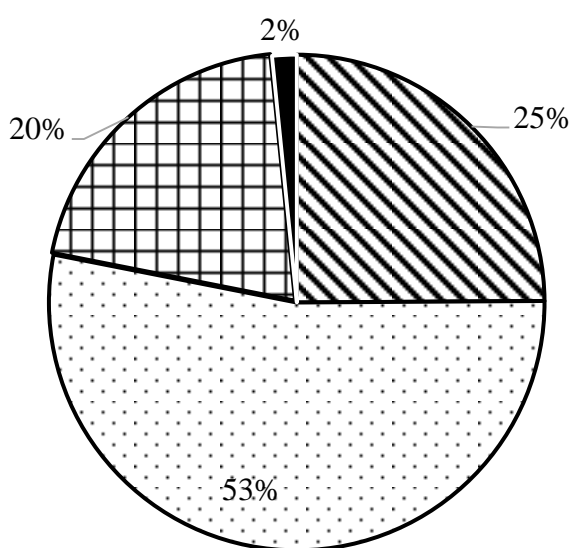
Таблица 5 – Анализ персонала АО «АГМК» по половому критерию, 2020 г.

Пол	Количество, чел.	Доля, %
Мужской	27532	73,3
Женский	10029	26,7
Итого	37561	100

В АО «АГМК» преобладают работники мужского пола (73,3%), что связано с достаточно тяжелой физической работой.

Таблица 6 – Анализ персонала АО «АГМК» по образовательному критерию, 2020 г.

Уровень образования	К – во, Чел.	Доля, %
Работники с высшим образованием	9353	24,9
Работники со средним профессиональным образованием	19982	53,1
Работники со средним образованием	7625	20,3
Работники с неполным средним образованием	601	1,6
Итого	37561	100



- Работники с высшим образованием
- ▣ Работники со средним профессиональным образованием
- ▤ Работники со средним образованием
- Работники с неполным средним образованием

Рисунок 10 – Структура персонала АО «АГМК» по образовательному критерию, 2020 г.

В составе персонала АО «АГМК» преобладают работники со средним профессиональным образованием – 53,1% на конец 2020 г. Удельный вес работников с высшим образованием составлял на конец 2020 г. 24,9%.

Следующим этапом анализа персонала является расчет показателей движения персонала, которые оценивают динамику персонала, а также

косвенно отражают его качество. Исходные данные для этого представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Движение персонала АО «АГМК», чел.

Наименование показателя	2018	2019	2020
Выбыло человек, в том числе:	79	89	92
По собственному желанию	79	88	91
За прогулы	0	1	1
Принято человек	611	631	731

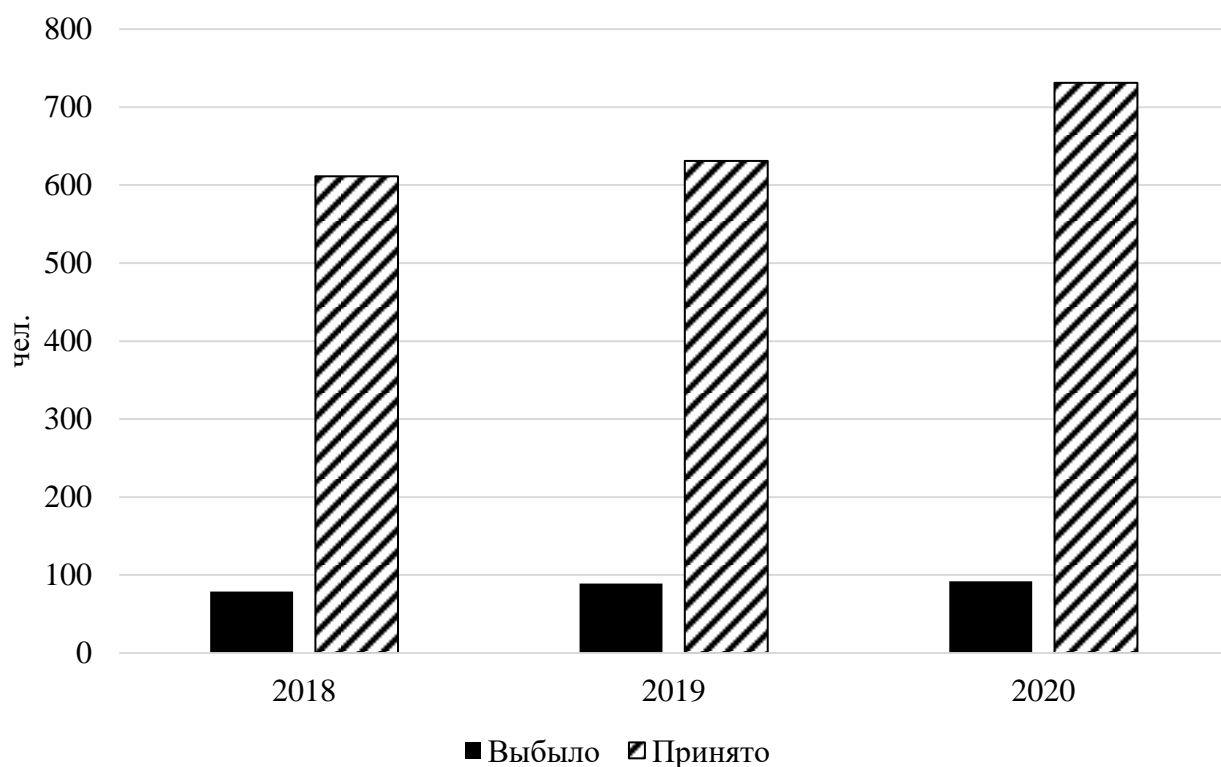


Рисунок 11 – Движение персонала АО «АГМК»

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{об}$ ):

$$K_{об} = \frac{Ч_y}{Ч_c}, \quad (1)$$

где  $Ч_y$  – численность уволенных работников;

$Ч_c$  – среднесписочная численность работников.

Коэффициент текучести кадров ( $K_{тк}$ ):

$$K_{тк} = \frac{Ч_{ун}}{Ч_c}, \quad (2)$$

где  $Ч_{ун}$  – численность уволенных по нежелательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины).

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{on} = \frac{Ч_n}{Ч_c}, \quad (3)$$

где  $Чп$  – число принятых работников.

Коэффициент восполнения работников:

$$K_в = \frac{Ч_n}{Ч_y}. \quad (4)$$

Коэффициент общего оборота:

$$K_{oo} = \frac{Ч_n + Ч_c}{Ч_c}. [27, с. 86] \quad (5)$$

Расчеты коэффициентов сведем в таблицу 8.

В данном случае коэффициент оборота по выбытию равен коэффициенту текучести кадров, т.к. весь персонал АО «АГМК» выбывал по нежелательным причинам.

Таблица 8 – Анализ движения персонала АО «АГМК»

Показатель	2018	2019	2020
Коэффициент оборота по выбытию	0,0022	0,0024	0,0025
Коэффициент текучести кадров	0,0022	0,0024	0,0025
Коэффициент оборота по приему	0,0169	0,0172	0,0196
Коэффициент восполнения работников	7,73	7,09	7,95
Коэффициент общего оборота	0,0191	0,0196	0,0221

Расчеты показали, что в анализируемом периоде принятие работников АО «АГМК» преобладало над выбывшими, что связано с расширением производства, а соответственно с приемом дополнительного персонала. Низкая текучесть кадров в АО «АГМК» объясняется прежде всего тем, что Комбинат является крупнейшим работодателем в регионах присутствия и предлагает конкурентную заработную плату.

Таким образом, предварительно можно говорить о том, что АО «АГМК» осуществляет оптимальную кадровую политику: структура

персонала соответствует потребностям производства, а текучесть кадров достаточно низкая.

### **2.3 Анализ существующей кадровой политики**

Подготовка кадров, формирование эффективно-работоспособного коллектива такого огромного, многопрофильного и сложного предприятия как АО «АГМК» – процесс непрерывный: в силу различных обстоятельств образуются вакансии, за счет вводимых объектов создаются новые рабочие места. Помимо этого, в соответствии с прогнозом по труду, штатным расписанием и расстановочными штатами рабочих, с учетом перспектив развития комбината, внедрения новой техники и технологии, механизации и автоматизации производственных процессов требуется обеспечение профессионального роста рабочих, создание резерва кадров, повышение квалификации и развитие навыков трудящихся. Необходимо на перспективу формировать направления специальностей и профессий, которые будут востребованы в производстве, и заранее готовить их. Все это в целом и формирует кадровую политику предприятия, за реализацию и действенность которой отвечает служба по работе с персоналом АО «Алмалыкский ГМК».

Штаты АО «АГМК» пополняются, в первую очередь, за счет приема на работу выпускников вузов страны, в частности, филиала ТашГТУ в городе Алмалыке, НИТУ МИСиС, обучающихся за счет средств комбината, а также выпускников закрепленных протокольным поручением Президиума Кабинета Министров Республики Узбекистан профессиональных колледжей.

Особое внимание уделяется привлечению специалистов по конкретным направлениям. Так, например, комиссии из числа главных специалистов подразделений АО «АГМК» выезжают в вузы республики – архитектурно-строительный, автодорожный институты, институт инженеров железнодорожного транспорта и другие, и проводят собеседования с

выпускниками по соответствующим направлениям. Успешно прошедшим отбор предлагается трудоустройство. Также трудоустраиваются лучшие выпускники профколледжей, положительно проявившие себя во время прохождения производственной практики [28].

Помимо приема выпускников учебных заведений комбинат принимает и прочие категории населения. Согласно приказу по АО «Алмалыкский ГМК», на комбинате создана Центральная комиссия, в которую вошли главные специалисты подразделений и комбината, которая осуществляет прием из числа незанятого населения. Они изучают документы об образовании, трудовом стаже, письменные ответы проверочных заданий, при необходимости определяют их практические навыки. Работа комиссии строится на основе принципов гласности, объективности и коллегиальности.

О предстоящем комиссионном приеме на работу население оповещается заранее. Информация об имеющихся вакансиях, месте и времени приема, с указанием требований к образованию и стажу размещается на сайте АГМК [www.agmk.uz](http://www.agmk.uz), специальном портале ЕПИГУ и сайте [ish.mehnat.uz](http://ish.mehnat.uz), а также в городском Центре содействия занятости населения и в учебном центре комбината.

С переходом комбината в доверительное управление иностранной компании ИП ООО «SFI Management Group» была поставлена задача по повышению эффективности деятельности и совершенствованию корпоративного управления в АГМК, в том числе обеспечение прозрачности комиссионного приема на работу. Для этого весь процесс работы комиссии, проведения письменного экзамена фиксируется видео- и фотосъемкой. Конверты с вопросами и тестами, составленными главными специалистами подразделений, вскрываются только в присутствии экзаменуемых.

Следует отметить, что за счет освоения новых проектов и запуска дополнительных мощностей в ближайшие годы в АО «АГМК» будет спрос на дополнительные почти 10 тысяч рабочих мест. В 2021 г. начата поэтапная работа по отбору кандидатов на эти мест.



В целях укрепления кадрового потенциала комбината, повышения квалификации инженерно-технических и управленческих кадров, организации их переподготовки путем усиления кооперации с высшими и средними специальными, профессиональными образовательными и научными учреждениями, привлечения молодых и талантливых специалистов, способных обеспечить эффективную работу комбината ведется постоянная работа по подготовке кадров.

Переподготовка и повышение квалификации кадров комбината осуществляется согласно заявке-плану по техническому обучению, составленной с учетом потребности в квалифицированных рабочих на планируемый год и необходимостью повышения производственно-технической квалификации рабочих, руководителей и специалистов.

Обучение работников комбината осуществляется как при Учебном центре, без отрыва от работы, так и в учебных заведениях Республики Узбекистан и за рубежом с отрывом от производства.

Во исполнение Постановлений Президента Республики Узбекистан: от 27 июля 2017 года № 3153 «О мерах по совершенствованию подготовки инженерно-технических кадров для производственно-промышленной отрасли Ташкентской области» создан Алмалыкский филиал Ташкентского государственного технического университета имени Ислама Каримова и 11 мая 2018 года № 3714 «Об организации деятельности филиала Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования НИТУ «МИСиС» в городе Алмалык» с 2018 – 2019 учебного года открылся Алмалыкский филиал НИТУ «МИСиС».

Ведущими специалистами комбината систематически проводятся учебные семинары и лекции для учащихся, мастеров производственного обучения и преподавателей специальных дисциплин.

В соответствии с утвержденными Положениями «О резерве кадров на руководящие должности», «О стажировке резервистов на руководящие должности» с резервистами продолжается работа по замещению

отсутствующих руководителей, повышению их квалификации, стажировка на руководящих должностях, комиссионные заслушивания их отчетов о выполнении индивидуального плана.

Для формирования организационно-правовой базы работы с молодежью, создания системы поддержки молодых кадров, повышение эффективности деятельности молодежи на комбинате функционирует Союз молодежи.

Для работников, входящих в состав Союза молодежи, организуется и планируется в дальнейшем организация семинаров-тренингов, курсов повышения квалификации, в целях развития их лидерских качеств, практической помощи в реализации профессиональных качеств молодых работников комбината.

Оплата труда работников АО «Алмалыкский ГМК» производится в соответствии с 22 разрядной Единой тарифной сеткой, утвержденный постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 21 июля 2009 года № 206 «О дальнейшем совершенствовании Единой тарифной сетки по оплате труда».

Согласно вышеуказанному постановлению Кабинета Министров в АО «Алмалыкский ГМК» установлены повышенные тарифные коэффициенты по Единой тарифной сетке, с применением отраслевых коэффициентов к часовым тарифным ставкам, учитывающих характер работы, в соответствии с коллективным договором АО «Алмалыкский ГМК».

На комбинате предусмотрена повременно-премиальная, сдельно-премиальная и контрактная формы оплаты труда. За основные результаты хозяйственной деятельности производится ежемесячное премирование работников комбината от 60 до 75 % в соответствии с утвержденными положениями. Премирование руководителей, специалистов и рабочих шахт подземных рудников за выполнение производственных показателей производится в повышенном размере до 150% [21].

Предусмотрены выплаты стимулирующего характера: ежемесячное вознаграждения за выслугу лет; материальная помощь на оздоровление при уходе в трудовой отпуск в размере месячной тарифной ставки (должностного оклада) работника; премии за выполнение особо важных производственных заданий, экономию горюче-смазочных материалов в соответствии с положением о единовременном премировании работников.

### 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК»

#### 3.1 Предложение мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия

Прежде, чем разрабатывать мероприятия по совершенствованию существующей кадровой политики необходимо осуществить диагностику имеющихся проблем. С этой целью было опрошено 100 работников УПЖТ АО «АГМК».

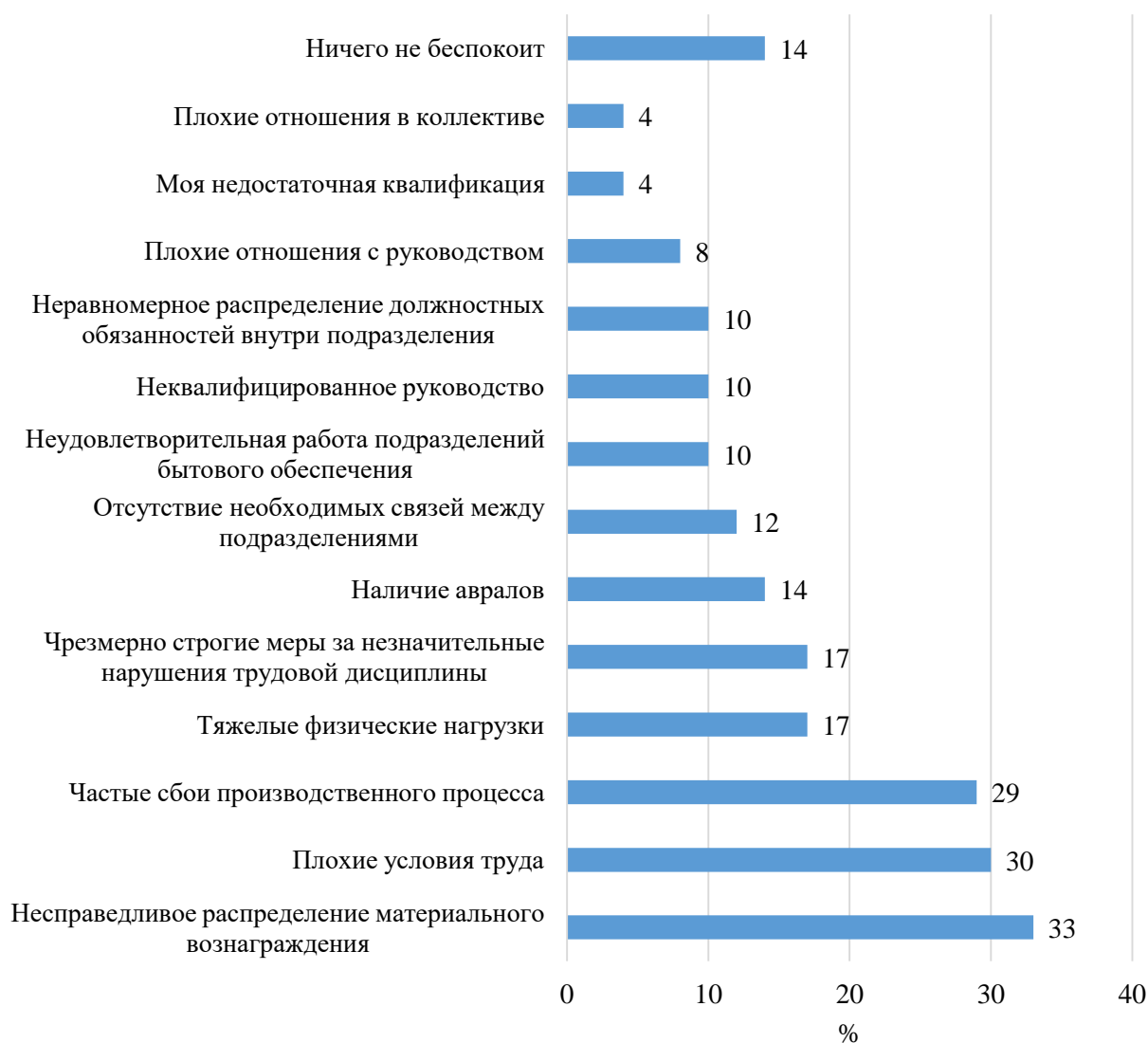


Рисунок 12 – Факторы, вызывающие наибольшее беспокойство в работе

Таким образом, работников АО «АГМК» больше всего беспокоит несправедливое распределение материального процесса, неудовлетворительные условия труда и сбои производственного процесса. Также имеются прочие проблемы (рисунок 12). Удовлетворенность работников условиями труда была исследована более тщательно (рисунок 13).

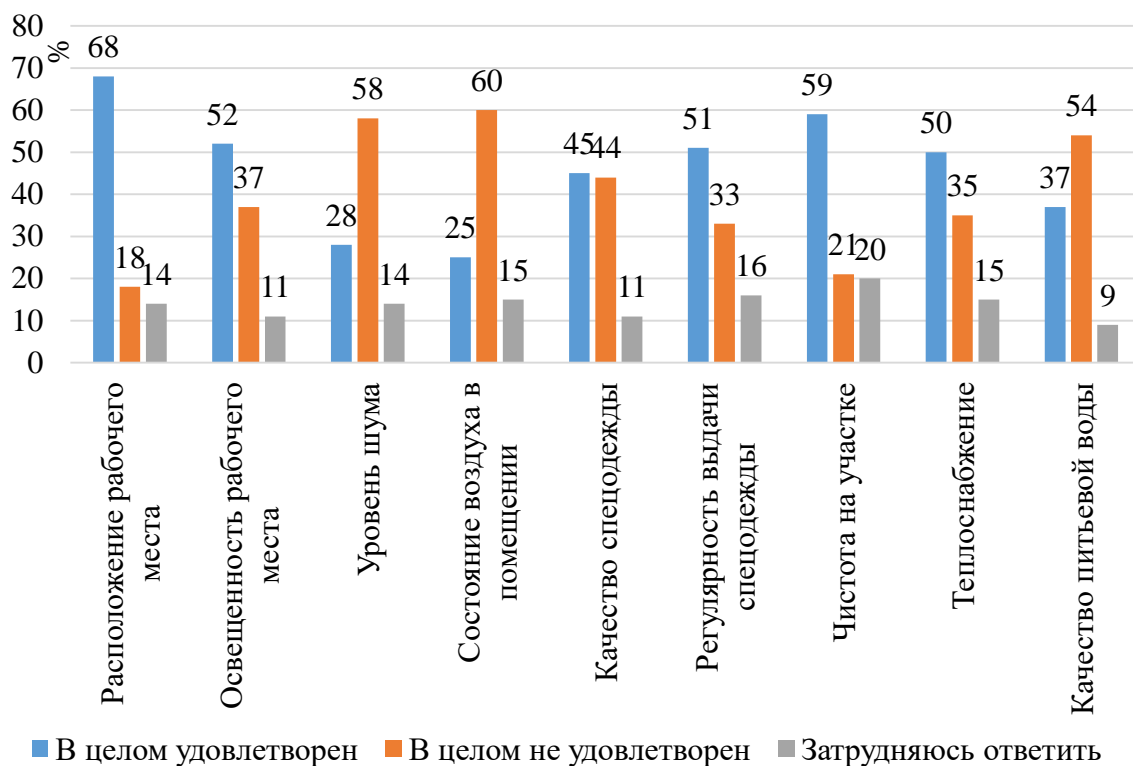


Рисунок 13 – Удовлетворенность условиями труда работников АО «Алмалыкский ГМК»

Опрос показал (рисунок 13), что работники АО «Алмалыкский ГМК» в наибольшей степени не удовлетворены состоянием воздуха в производственном помещении, уровнем шума, а также качеством питьевой воды. Хотя кадровая политика не может непосредственно повлиять на условия труда, однако условия труда влияют на мотивацию персонала. Поэтому предприятию необходимо их улучшить, в первую очередь это касается улучшения качества питьевой воды.

Для снижения ощущения несправедливости материального вознаграждения в рамках совершенствования кадровой политики предлагаем изменить систему оплаты (будет рассмотрено ниже). Также в данном опросе было изучено как работники АО «Алмалыкский ГМК» оценивают установленные границы распределения ответственности (рисунок 14).

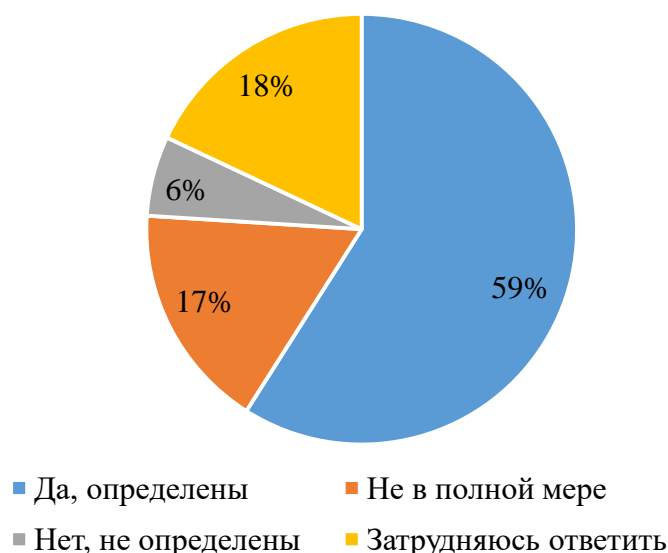
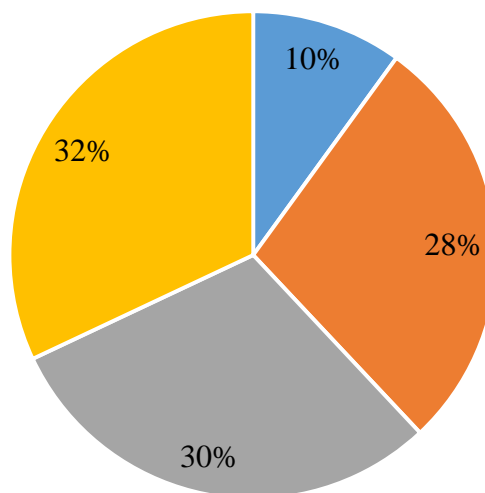


Рисунок 14 – Оценка полноты определения границ распределения ответственности в АО «Алмалыкский ГМК»

Таким образом, не все работники АО «АГМК» считают, что их зоны ответственности четко распределены, несмотря на наличие локальных нормативных актов (должностных инструкций). Поэтому можно рекомендовать более четко и однозначно сформулировать пункты должностных инструкций работников, распределяющих как права, так и ответственность сотрудников. Такие пункты, как например, «Выполняет прочие поручения руководителя, связанные с работой», могут не только широко трактоваться как руководителями, так и подчиненными, но и возможно, размывают границы ответственности каждого.

Вместе с тем, особенности производства иногда требуют оперативных решений, когда распределение ответственности полностью зависит от видения ситуации руководителем и может отступать от формального распределения ответственности. Известно понятие «итальянская забастовка»,

когда работники в знак протеста начинают выполнять работу, строго следуя должностным инструкциям и прочим регламентирующим документам, что может привести к снижению производительности труда и эффективности деятельности. Также значимым элементом кадровой политики является организация должностного продвижения (рисунок 15).



- Справедлива и способствует продвижению наверх достойных сотрудников
- Не всегда справедлива, некоторые решения по продвижению принимаются необоснованно
- В основном не справедлива, служебное продвижение происходит по прихоти заинтересованных лиц

Рисунок 15 – Оценка справедливости системы должностного продвижения в АО «Алмалыкский ГМК»

Таким образом, опрос показал, что решения по должностному продвижению принимаются необоснованно. Кроме того, возможно, в АО «Алмалыкский ГМК» есть категория руководителей, которые намеренно не дают продвигаться по служебной лестнице грамотным молодым сотрудникам, считая, что таким образом могут нажить себе конкурента.

Важным элементом кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК» является обучение и повышение квалификации. На рисунке представлено мнение сотрудников предприятия касательного данного обучения. По вопросу оценки возможностей повышения квалификации получена неоднозначная картина. С одной стороны более 20% респондентов

обучаются и повышают свою квалификацию за счет предприятия, а 21% делают это самостоятельно. С другой стороны почти треть респондентов либо затруднились ответить на этот вопрос либо не желают учиться и повышать свою квалификацию. Возможно причиной этого является недостаточная мотивация сотрудников (недостаточно материальных стимулов, не видят для себя в этом каких-то иных преимуществ).

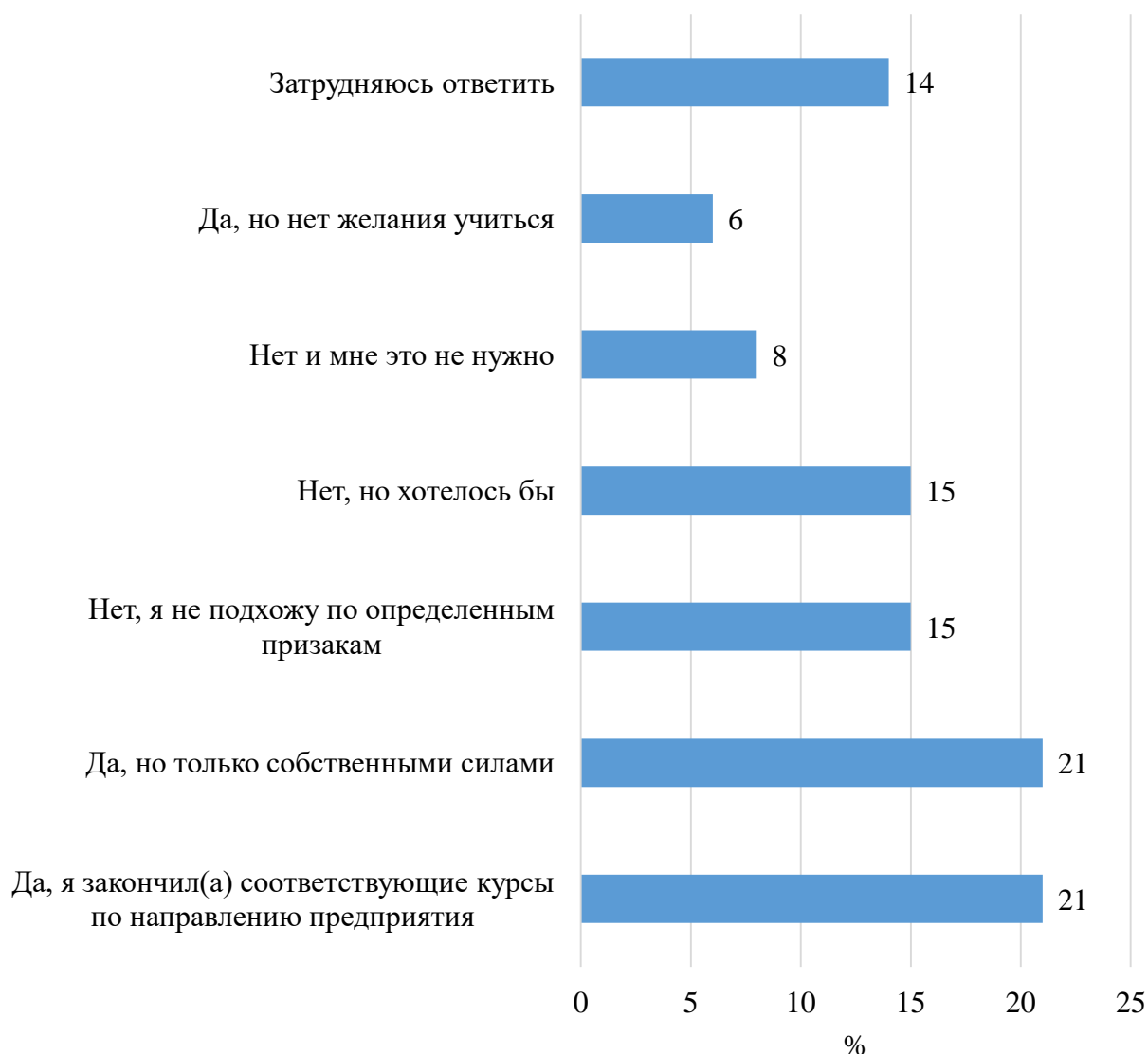


Рисунок 16 – Оценка работниками АО «Алмалыкский ГМК» возможностей повышения квалификацией

Степень участия работников АО «Алмалыкский ГМК» в общественных процессах предприятия оценивалась по таким параметрам, как участие в профсоюзной деятельности, КВН и прочее (рисунок 17).



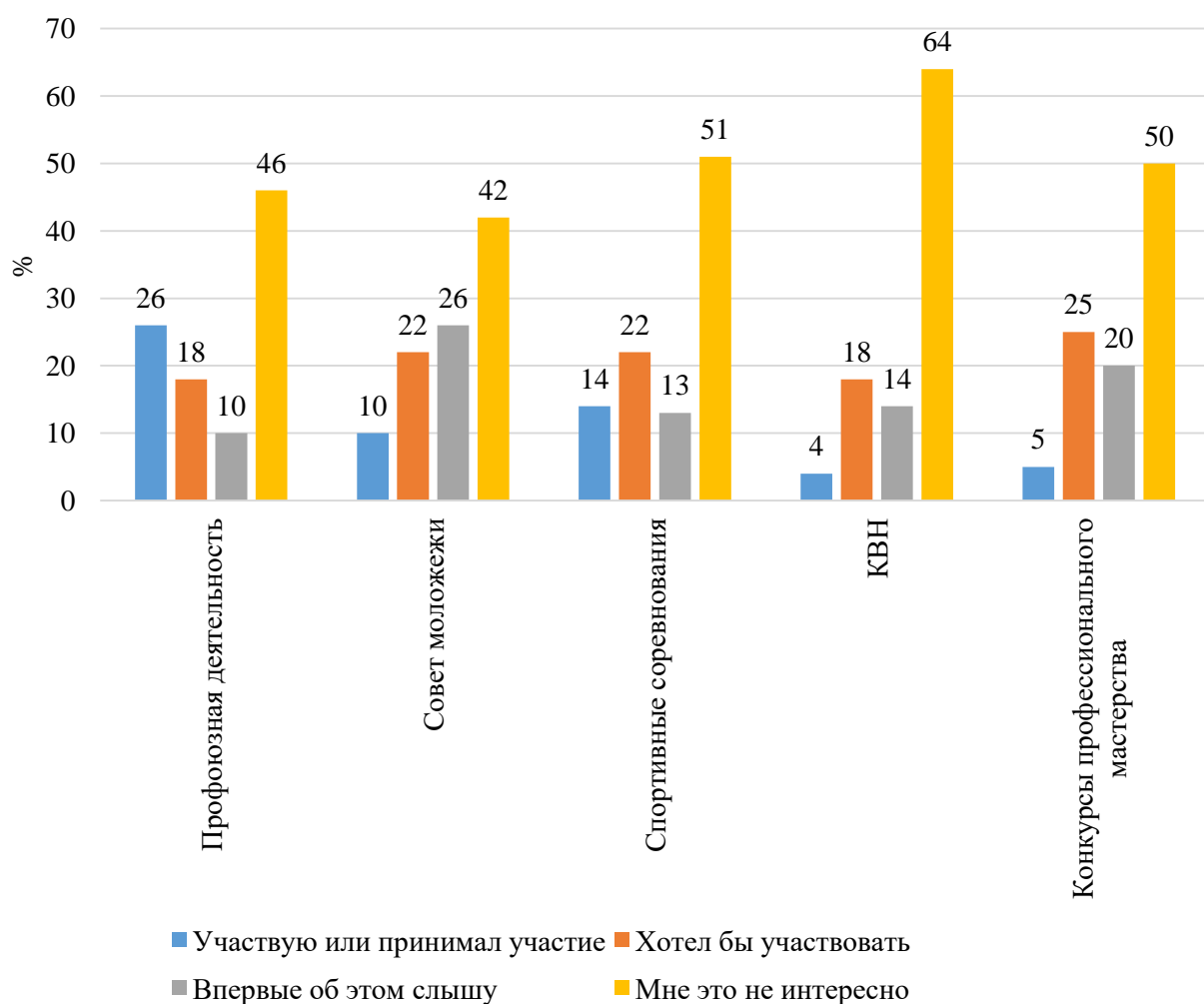


Рисунок 17 – Степень участия респондентов в общественной жизни АО «Алмалыкский ГМК»

Данное исследование показало недостаточный уровень вовлеченности работников АО «Алмалыкский ГМК» и, в частности, молодежи в общественные процессы, которые, в большинстве своем играют немалую роль в развитии и самореализации персонала, позволяют на время оторваться от производства и расширить круг общения на предприятии. Между тем, так как части работников попросту неинтересны существующие виды общественных процессов, а участвующих в них недостаточное количество, целесообразно обратить внимание на тех работников, которые хотели бы принимать участие, но не могут в силу каких либо причин. Между тем, вовсе необязательно то, что большинство работников предприятия

должно непременно принимать участие во всех процессах общественной деятельности АО «Алмалыкский ГМК».

Важным элементом оценки эффективности кадровой политики также является благоприятный психологический климат в производственных коллективах. Оценка отношений между сотрудниками представлена на рисунке 18.



Рисунок 18 – Оценка взаимоотношения между сотрудниками АО «Алмалыкский ГМК»

По мнению большинства работников АО «Алмалыкский ГМК» задействованных в исследовании отношения в подразделениях строятся на взаимопонимании и поддержке. Оценка работниками своей осведомленности

о мнении руководителя по результатам своей работы представлены на рисунке 19.

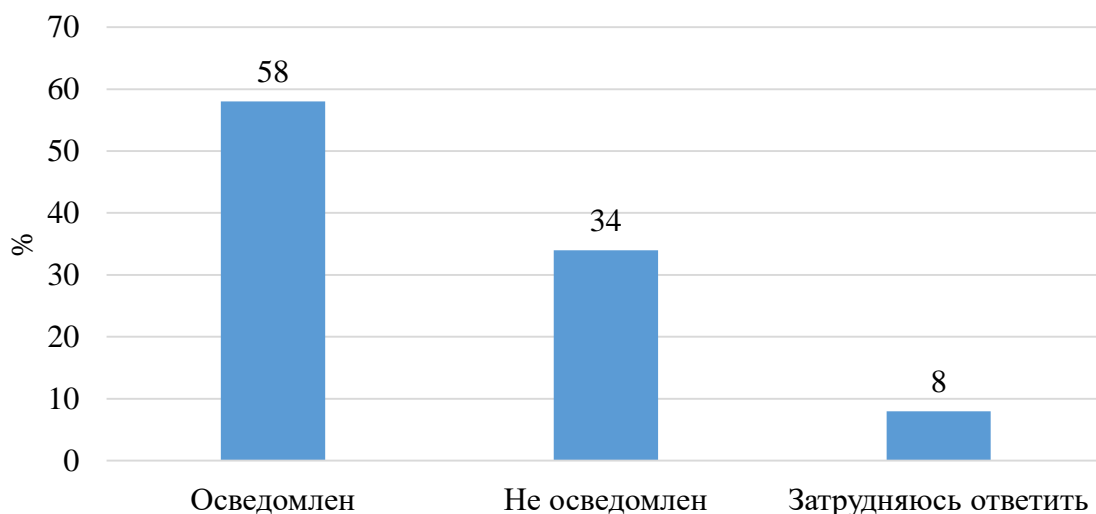


Рисунок 19 – Оценка осведомленности работника о мнении руководителя

Исследование показало, что только 58% сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» знают как их трудовую деятельность оценивает непосредственный руководитель. При этом получение работниками обратной связи от руководителя происходит следующим образом (рисунок 20).

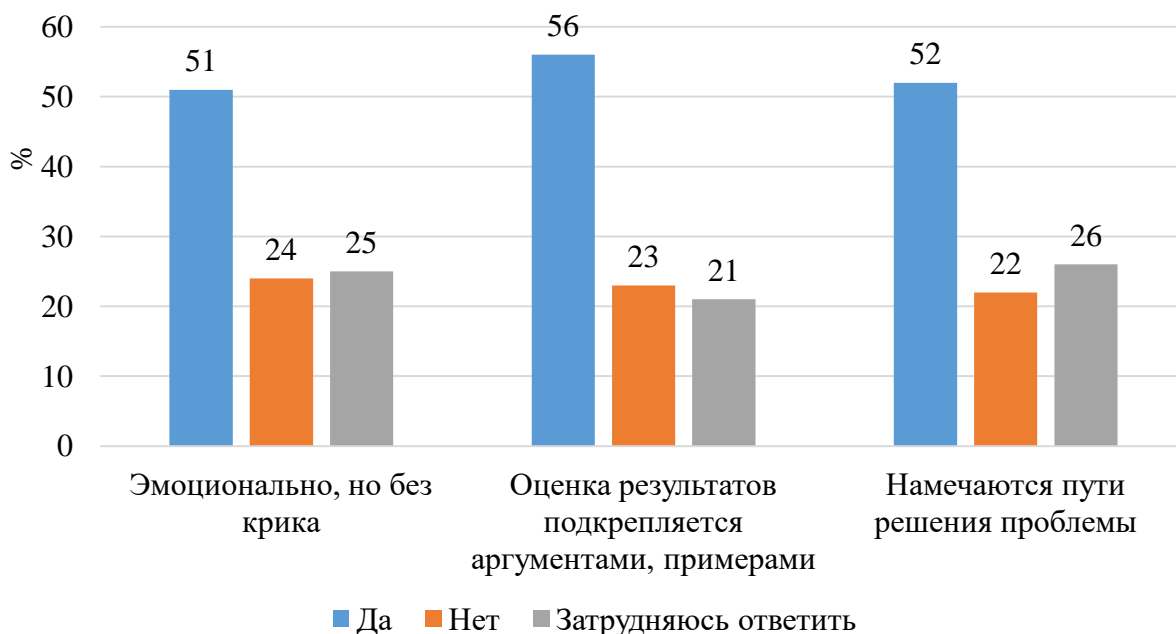


Рисунок 20 – Оценка получения обратной связи по результатам работы

Чаще всего, по мнению респондентов, оценка результатов подкрепляется аргументами и примерами, намечаются пути выхода из проблемной ситуации. Стоит отметить, что участники опроса так же подчеркнули эмоциональность подобных ситуаций. О том, насколько свободно работники могут общаться с руководителем в проблемной ситуации, можно судить из рисунка 21.

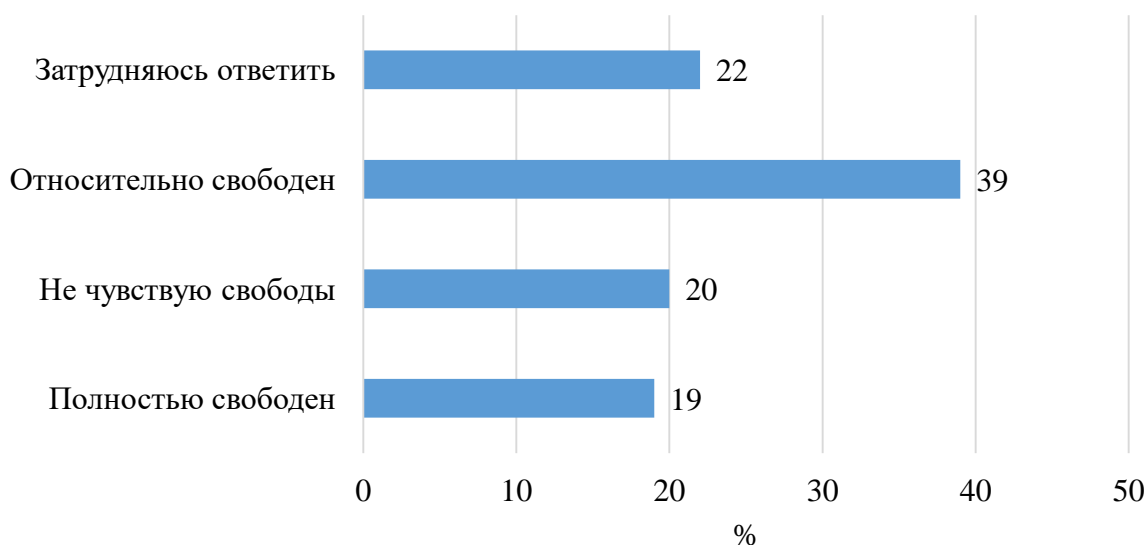


Рисунок 21 – Оценка возможности общения с руководителем в проблемной ситуации

В качестве рекомендаций снижения остроты существующих проблем в АО «Алмалыкский ГМК» можно рекомендовать следующие изменения в кадровую политику предприятия.

В первую очередь необходимо найти инструменты обратной связи. Руководителям всех уровней необходимо своевременно и достоверно давать подчиненным обратную связь о выполняемой ими работе. Отсутствие своевременной обратной связи либо ее недостоверность могут поставить работника в тупик или подтолкнуть к ошибочному пути устранения возникших проблем, что может привести к сбоям производства и потерям рабочего времени. Обратная связь должна также быть еще и максимально правдивой, какой бы негатив она ни несла. Хуже, если до работника, получившего от руководителя позитивную обратную связь, но носящую

недостовверный характер, от коллег или посредством слухов дойдет информация о реальном положении дел. Кроме того, оценка результатов должна быть подкреплена аргументами и примерами, что будет способствовать поиску путей эффективного решения проблемы.

Тем более необходимо доводить до работника позитивное мнение о выполняемой им работе, замалчивать его, опасаясь перехвалить, неверно. Такое мнение служит признанием заслуг работника, что является одним из нематериальных стимулов в работе.

Работники АО «Алмалыкский ГМК» чувствуют себя ограниченно свободными в общении с руководителем в проблемной ситуации. Это может быть вызвано такими факторами, как: наличие жесткой иерархии в силу системы управления и сложившихся в цехе традиций, закрытость руководителей по отношению к подчиненным (особенно на уровне руководителей подразделений основного производства), боязнь работников открыто высказать свое мнение при обсуждении проблемы.

Возможно, руководителям стоит несколько демократизировать систему управления в АО «Алмалыкский ГМК» и демократизироваться в первую очередь самим. Не стоит отталкивать тем или иным образом подчиненных сотрудников в проблемной ситуации, это может вызвать негативную реакцию со стороны коллектива и создать видимость того, что руководитель сам недостаточно хорошо владеет ситуацией. Возможно, напротив, стоит самим сориентировать на открытый разговор, попытаться вместе решить проблемы, тем самым, повышая свой авторитет и показывая владение ситуацией. Речь не идет о панибратстве, которое может, напротив, принести негативные плоды.

Тем не менее, проблема в боязни работников доносить свои проблемы и мнение, как до непосредственного руководителя, так и до вышестоящего начальства в обход непосредственного руководителя, в случае если он не может или не хочет помочь либо выслушать, стоит достаточно остро. Соответственно, необходимо более активно применять инструменты,

стимулирующие к более частому общению сотрудников с непосредственными руководителями.

Таким образом, в рамках выполнения данной работы можно предложить для реализации в АО «Алмалыкский ГМК» следующие инструменты совершенствования кадровой политики: повысить прозрачность начисления премиальной части оплаты труда, сделать ее более понятной и стимулирующей, предложить кадровые инструменты, направленные на уменьшение числа сбоев производственного процесса, более четко сформулировать ответственность работников в должностных инструкциях, вовлечь сотрудников в деятельность комбината, а также улучшить внутренние коммуникации.

### **3.2 Определение затрат на предложенные мероприятия**

Для того, чтобы более точно оценивать трудовой вклад рабочих-сдельщиков предлагаем применять индивидуальный план задание. Данный документ должен отражать наименование конкретных операций, нормативное время его исполнения, стоимость операции и общую стоимость всего наряд-задания. Необходимо, чтобы система была более прозрачной и все работники знали свои задания на каждый рабочий день, а также могли самостоятельно рассчитать свою заработную плату за отчетный период.

Если работник до начала рабочего времени не получил от мастера или начальника цеха наряд-задание, это значит, что он не получил план на день. В таком случае работник должен будет заявить об этом через «лист оформления простоя», иначе он не сможет получить заработную плату за это время [29]. Это будет стимулировать руководство к правильному планированию и организации труда (так как также следует привязать премирование начальников цехов к простоям работников – по принципу, чем меньше, тем лучше). Также наряд задание должно отражать качество

выполненных работ. Задание будет считаться выполненным и поступит в оплату, только если наряд-задание принято отделом технического контроля (ОТК), подписано начальником цеха и еженедельно представляется в ответственное подразделение по расчету заработной платы. Данная мера предполагает затраты на печать бланков нарядов-заданий и листов оформления простоя. То есть затраты не будут значительными в масштабах завода, однако снизят число производственных простоев, повысят прозрачность начисления заработной платы для сдельщиков, позволят лучше контролировать качество их работы. При этом значительного изменения фонда оплаты труда рабочих-сдельщиков не планируется. Безусловно, можно только поддержать ежегодную индексацию сдельных расценок в АО «Алмалыкский ГМК».

Для работников с высокой долей в оплате труда премии (как рабочих, так и руководителей, специалистов, служащих) предлагаем изменить принцип их начисления. При этом сначала внедрение новой системы премирования предлагается внедрить в двух пилотных подразделениях.

Итак, предлагается премировать сотрудников при помощи двух переменных выплат. Первая – это надбавка за соблюдение приоритетных требований АО «Алмалыкский ГМК». Вторая – за выполнение ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Например, в стимулирующую надбавку за соблюдение приоритетных требований АО «Алмалыкский ГМК» будет входить три критерия: безопасность, технология и дисциплина. Принцип получения этой надбавки следующий: если сотрудник полностью выполняет требования Положения внутреннего трудового распорядка, работает, полностью соблюдая технологию производства и правила ОТиПБ, то получает выплату полностью. Если что-либо из перечисленного нарушается, то снижается и сумма поощрения.

Например, работник нарушил требования технологии производства. В этом случае он не получает выплату по этому критерию. То есть ему не будет

выплачено 18 из 45 процентов (для РСС) или 19 из 48 процентов (для рабочих). При этом остальные части надбавки по критериям «ОТиПБ» и «Дисциплина» сохраняются. Оценку соблюдения требований ежемесячно будет делать непосредственный руководитель. На неё могут влиять результаты регулярных проверок, но при этом не нужно будет ставить отметку ежемесячно. Дополнительные документы предлагает оформляться только в случае фиксации нарушения.

Вторая надбавка – за выполнение КПЭ – напрямую связана с производственными результатами. Для увеличения заработка нужно не просто выполнять, а перевыполнять поставленные производственные КПЭ, а если КПЭ не выполняются, размер премии будет ниже целевого. При этом КПЭ рабочих не должны зависеть от результатов работы всего предприятия или подразделения, в котором он трудится. КПЭ должно быть узконаправленным. Например, «Выполнение планового коэффициента использования автосамосвалов большегрузными автосамосвалами автоколонны», «Наличие отказов закреплённого оборудования по вине работника», «Непревышение плановой нормы расхода электроэнергии», «Непревышение плановой нормы расхода ферросплавов», «Выполнение плана по объёму перевозок» и т. п. На рисунках 22 и 23 представлено изменение структуры дохода рабочих и РСС соответственно.

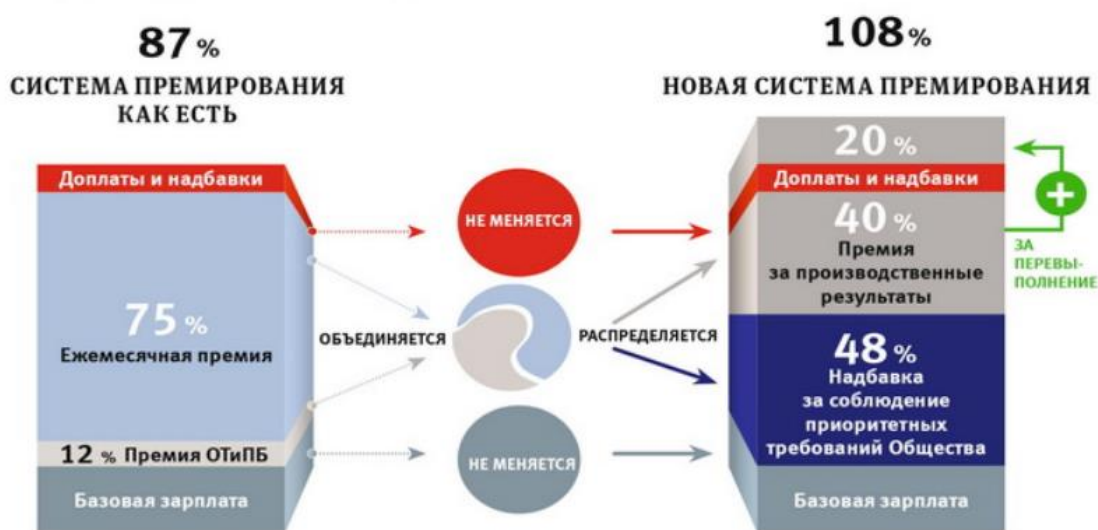


Рисунок 22 – Изменение структуры доходов рабочих [30]



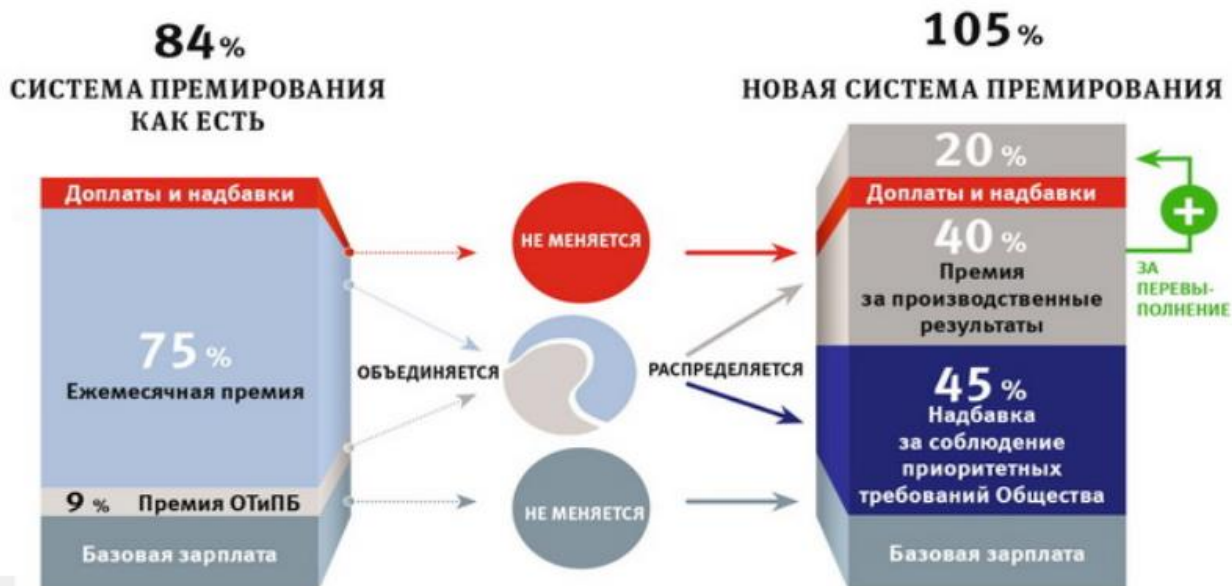


Рисунок 23 – Изменение структуры доходов РСС [30]

Таким образом, изменится не только структура доходов, но и увеличится общий фонд оплаты труда: как для рабочих, так и для РСС - на 10%. В то же время максимальная заработная плата увеличится на 21%, однако полагаем, что не все сотрудники будут достигать максимальных значений. При этом мы не учитываем планы компании по увеличению численности персонала за счет расширения производственной деятельности. Такое увеличение считаем эффективным, благодаря тому, что, во-первых, оно ниже ожидаемого увеличения выручки, во-вторых, ожидается рост производительности труда и его качество.

Для информирования сотрудников необходимо использовать все возможные каналы коммуникаций. Прежде всего это встречи дирекции по персоналу с коллективами, индивидуальные консультации от линейных руководителей, разъяснения в СМИ. Кроме того, для сотрудников следует подготовить специальные печатные информационные издания, в которых будет подробно рассказано обо всех изменениях в Положении об оплате труда, а также ответы на часто встречающиеся вопросы.

Для того, чтобы лучше вовлечь сотрудников в деятельность комбината, а также улучшить организацию коммуникаций между сотрудниками и руководителями предлагаем следующие мероприятия:

- рассылки (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- презентации (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- информационные собрания (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- конференции и неформальные мероприятия (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- командные сессии (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- организация рационализаторской деятельности (с денежными выплатами).

Привлечение сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» к рационализаторской деятельности направлено не только на повышение заинтересованности работников комбината в результатах своего труда путем морального и материального стимулирования формирования идей, но и в конечном итоге на повышение экономической эффективности деятельности всего комбината.

Для внедрения данного инструмента необходима разработка Положения о рационализаторской деятельности, которое будет регламентировать подачи, рассмотрения, согласования, одобрения заявок на рационализаторские предложения, и их дальнейшее использование в целях улучшения финансово-хозяйственной деятельности АО «Алмалыкский ГМК», а также условия и порядок выплат вознаграждения авторам рационализаторских предложений. Подача рационализаторских предложений может осуществляться через специальную страницу сайте АО «АГМК». При этом представляемых материалов (описание проблемы, предложения, в том числе чертежи и расчет экономической эффективности) должно быть достаточно для обоснования практического осуществления предложения. За

принятое предложение рационализатору должно выплачиваться вознаграждение. Чтобы работники понимали каких идей от них ждут, на данной специальной странице необходимо описать существующие проблемы: снижение материальных энерго и трудозатрат, улучшение организации производственного процесса, улучшение обслуживания оборудования и прочее.

В заключение определим дополнительные затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политики в АО «Алмалыкский ГМК» (таблица 9).

Таблица 9 – Определение затрат на предлагаемые мероприятия

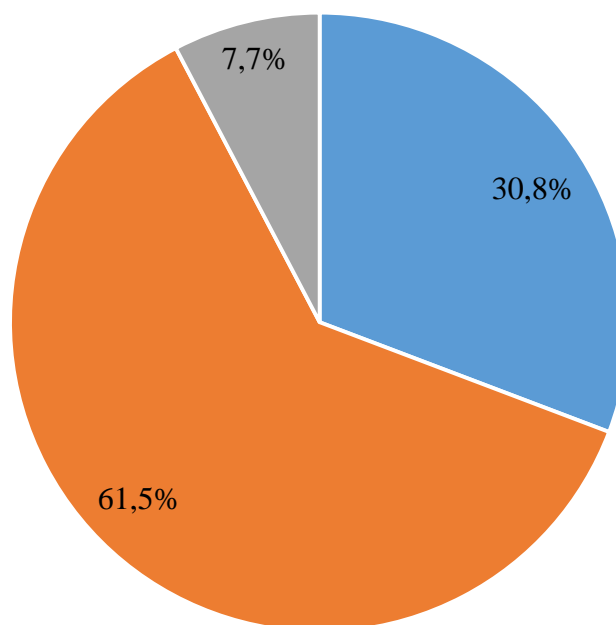
Состав затрат	Периодичность	Сумма, млн. сум.
Печать бланков нарядов-заказов и листов оформления простоя	ежемесячно	4,0
Прирост фонда оплаты труда	ежемесячно	112,5
Информирование работников об изменении системы премирования	разово	5,4
Доработка сайта компании, добавление раздела по рационализаторской деятельности	разово	15,0
Выплата по рационализаторской деятельности	ежеквартально	3,8

Далее определим выгоду от предложенных мероприятий. Внедрение нарядов-заказов и листов оформления простоя помимо прозрачности начисления заработной платы рабочим, позволит снизить затраты от простоя рабочих за счет более лучшего планирования организации труда в подразделении линейными руководителями.

Предполагается, что прирост фонда оплаты труда повысит его производительность, а также снизит затраты предприятия за счет снижения брака. Внедрение рационализаторской деятельности в АО «Алмалыкский ГМК» помимо вовлечения сотрудников в деятельность комбината, будет способствовать снижению затрат предприятия. В таблице 10 и на рисунке 24 представлена структура ежемесячного эффекта от предложенных мероприятий.

Таблица 10 – Состав экономии от предложенных мероприятий

Причины экономии	Сумма, млн. сум.	Удельный вес, %
Снижение затрат от простоя рабочих	200	30,8
Снижение затрат за счет снижения брака	400	61,5
Снижение затрат вследствие рационализаторской деятельности	50	7,7
Итого	650	100



- Снижение затрат от простоя рабочих
- Снижение затрат за счет снижения брака
- Снижение затрат вследствие рационализаторской деятельности

Рисунок 24 – Структура ежемесячной экономии от внедрения предложенных мероприятий

В то же время необходимо сравнить полученную выгоду от экономии благодаря предложенным мероприятиям с затратами на эти мероприятия. Данное сопоставление представлено на рисунке 25.

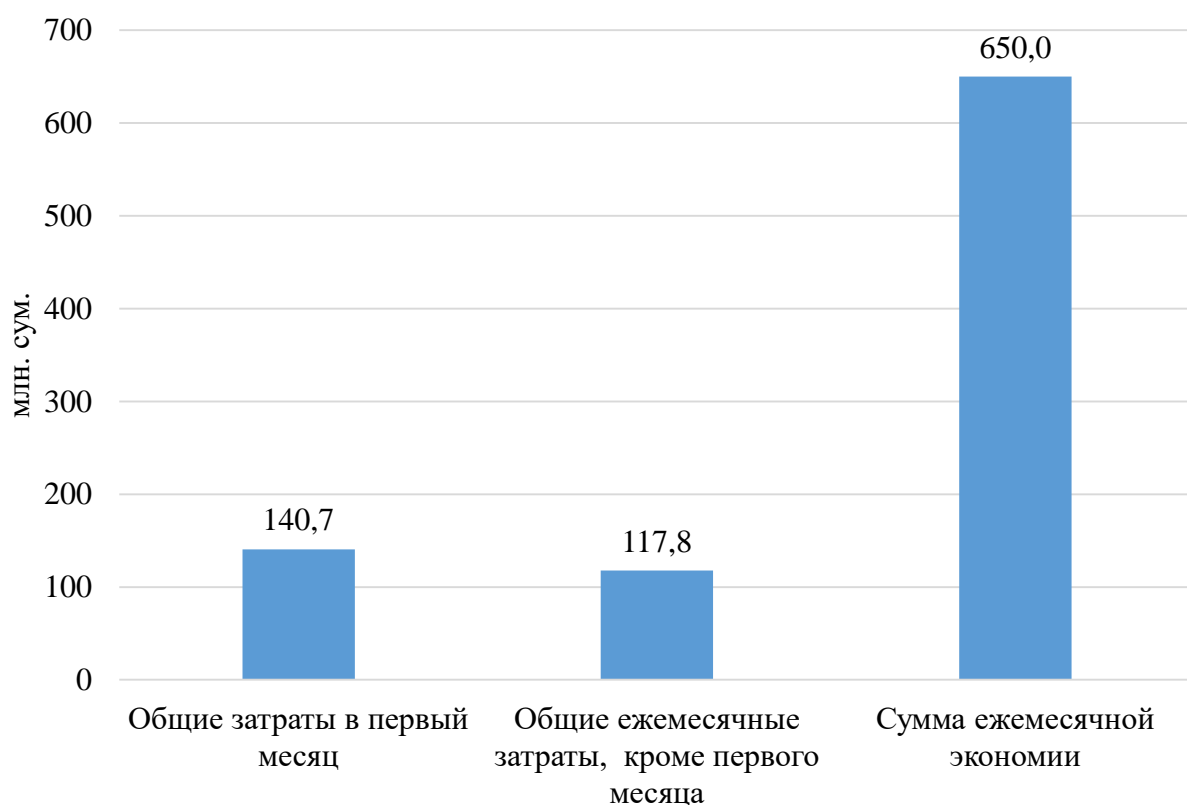


Рисунок 25 – Сопоставление затрат на внедрение предложенных мероприятий с суммой экономии

Таким образом, предложенные направления совершенствования кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК» ориентированы на повышение мотивации труда персонала, повышение его качество, а также усиление вовлеченности деятельности работников в деятельность комбината. Предложенные инструменты включают как организационные, не требующие дополнительных затрат, так и инструменты подразумевающие, как разовые, так и регулярные затраты. В результате реализации предложенных мероприятий предполагается рост эффективности функционирования всего предприятия.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3А61	Аминовой Малике Хусен кизи

<b>Школа</b>	Школа инженерного предпринимательства	<b>Направление</b>	38.03.02 «Менеджмент»
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр		

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»**

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Многие работы в горно–металлургической промышленности являются вредными (опасными). Рабочие подвергаются воздействию следующих вредных факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– шумы,</li> <li>– повышенная и пониженная температура окружающей среды,</li> <li>– вибрация,</li> <li>– загрязнения воздуха рабочей зоны вредными веществами;</li> <li>– значительные физические нагрузки (динамического и статического характера)</li> </ul>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Конституция РУ Трудовой Кодекс РУ Закон Республики Узбекистан «Об охране труда» Закон Республики Узбекистан «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» Закон Республики Узбекистан «Об охране здоровья граждан» Закон Республики Узбекистан «Об обязательном страховании гражданской ответственности работодателя»</p>

<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i></li> <li>– <i>системы организации труда и его безопасности;</i></li> <li>– <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i></li> <li>– <i>системы социальных гарантий организации;</i></li> <li>– <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i></li> </ul>	<p>Социальная политика предприятия направлена на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение высокого уровня социально–бытовых условий;</li> <li>– стабильность заработной платы;</li> <li>– предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда и т.д.;</li> <li>– безопасность труда;</li> <li>– обучение персонала;</li> <li>– стабильность заработной платы;</li> <li>– обеспечение социальной защищенности персонала.</li> </ul>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>содействие охране окружающей среды;</i></li> <li>– <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i></li> <li>– <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i></li> <li>– <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</i></li> <li>– <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Содействие охране окружающей среды;</li> <li>– Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– Ответственность перед покупателями продукции и инвесторами;</li> <li>– Благотворительная деятельность.</li> </ul>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>анализ правовых норм трудового законодательства;</i></li> <li>– <i>анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i></li> <li>– <i>анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i></li> </ul>	<p>Трудовые отношения в Республике Узбекистан регулируются законодательством о труде, коллективными соглашениями, а также коллективными договорами и иными локальными нормативными актами.</p> <p>Законодательство о труде состоит из настоящего Кодекса, законов Республики Узбекистан и постановлений Олий Мажлиса, указов Президента Республики Узбекистан, законов Республики Каракалпакстан и постановлений Жокаргы Кенеса, постановлений Правительства Республики Узбекистан и Правительства Республики Каракалпакстан, решений других представительных и исполнительных органов государственной власти, принимаемых в пределах их компетенции.</p>

	Законодательными и иными нормативными актами о труде регулируются трудовые отношения физических лиц, работающих по трудовому договору (контракту) на предприятиях, в учреждениях, организациях всех форм собственности, а также у отдельных граждан.
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	
<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	27.01.2021

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А61	Аминова Малика Хусен кизи		



## 4 Социальная ответственность

Социальная ответственность – сознательное отношение субъекта социальной деятельности к требованиям социальной необходимости, гражданского долга, социальных задач, норм и ценностей, понимание последствий осуществляемой деятельности для определенных социальных групп и личностей, для социального прогресса общества.

По отношению к бизнесу термин «социальная ответственность» стал употребляться сравнительно недавно. В 70-х годах XX века ведущие компании Запада (в первую очередь, США и Великобритания) осознали необходимость объединения элементов корпоративной политики, связанных с человеческим капиталом своих организаций, а также отношениями с внешней средой и выработки системного подхода к этой сфере. Так появилось понятие корпоративной социальной ответственности (КСО).

Комиссия европейских сообществ определяет Концепцию социальной ответственности (КСО) как концепцию, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические вопросы в свои бизнес–операции и взаимодействие с заинтересованными сторонами. В другом определении Комиссии говорится о том, что корпоративная социальная ответственность – это концепция, согласно которой компания добровольно принимает решение внести свой вклад в улучшение общества и состояния окружающей среды.

Таким образом, КСО является элементом управления, который начинается на уровне компании и заключается в ее работе в социально ответственной манере: финансовые потребности компаний и потребности различных заинтересованных сторон находятся в балансе, приемлемом для всех сторон, и под финансовыми потребностями понимается получение прибыли и устойчивость рынка. КСО, являясь добровольным обязательством, расширяет свою сферу применения на социальные и экологические вопросы в деятельности компании и на отношения с

заинтересованными сторонами, где конечной целью является содействие созданию лучшего общества.

Основной целью корпоративной социальной ответственности является достижение целей устойчивого развития общества, под которыми понимается удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений.

АО «Алмалыкский ГМК» стремится к формированию эффективной системы взаимодействия со стейкхолдерами, основываясь на следующих основных принципах:

- уважение интересов и взаимовыгодное сотрудничество;
- регулярность и последовательность взаимодействия;
- определение ожиданий стейкхолдеров;
- соблюдение обязательств, данных стейкхолдерам;
- стремление к соблюдению баланса интересов всех стейкхолдеров в процессе принятия решений.

Структура стейкхолдеров АО «Алмалыкский ГМК» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Стейкхолдеры АО «Алмалыкский ГМК»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 Акционеры	1 Население
2 Сотрудники	2 Органы государственной власти на региональном уровне
3 Потребители	3 Средства массовой информации
4 Поставщики	4 Другие предприятия, в т.ч. конкуренты

Наибольшее влияние на деятельность АО «Алмалыкский ГМК» оказывают ее акционеры, в особенности государство, которое принимает ключевые решения по деятельности предприятия.

Важнейшими с точки зрения корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» стейкхолдерами являются сотрудники. Имеющийся персонал разграничен по следующим критериям:

основные и вспомогательные рабочие, руководители, специалисты и прочие служащие.

Таблица 12 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Ожидаемый результат
Соблюдение трудового законодательства, предоставление льгот и материальной помощи	Социально–ответственное поведение	Персонал	Качественное выполнение должностных обязанностей, высокая производительность труда
Продажа качественной продукции	Социально–ответственное поведение	Потребители	Удовлетворенность потребителей
Выполнение обязательств	Социально–ответственное поведение	Поставщики	Взаимовыгодное сотрудничество
Спонсорство и благотворительность	Социально–ответственное поведение	Население, органы власти на региональном уровне, СМИ	Гордость сотрудников своей компанией, снижение возможной социальной напряженности в местах присутствия предприятий Комбината

Ключевым элементом КСО а АО «Алмалыкский ГМК» выступает коллективный договор.

В АО «Алмалыкский ГМК» установлены повышенные тарифные коэффициенты по Единой тарифной сетке, исходя из своих финансовых возможностей и результатов хозяйственной деятельности с применением отраслевых коэффициентов к часовым тарифным ставкам, учитывающих характер работы, в соответствии с коллективным договором АО «Алмалыкский ГМК».

Оплата труда руководителей, специалистов и технического персонала производится по месячным должностным окладам, в соответствии со штатными расписаниями, утвержденными генеральным директором для каждого структурного подразделения. Оплата труда отдельных высококвалифицированных работников производится по контрактной форме оплаты труда в соответствии с действующим на комбинате положением.

За успехи в работе, достижение высоких производственных показателей предусмотрены меры поощрения с соответствующим материальным вознаграждением: объявление благодарности, награждение Почетной грамотой, ценным подарком, присвоение звания «Ветеран труда» АО «Алмалыкский ГМК», награждение медалью «Горняцкая слава» трех степеней, а также представление к государственным наградам.

Для работников комбината предусмотрены различные льготы:

– установлен основной удлиненный трудовой отпуск продолжительностью 18 рабочих дней и дополнительный отпуск до 6 рабочих дней в зависимости от стажа работы;

– предоставляется дополнительный отпуск продолжительностью до 24 рабочих дней работникам, занятым на работах с неблагоприятными условиями труда, по результатам аттестации рабочих мест;

– увеличена на два часа продолжительность ночного времени, оплачиваемого в повышенном размере, в зимнее время (декабрь – февраль);

– предоставляется бесплатное питание всем работникам комбината, не имеющих права на лечебно-профилактическое питание;

– производится выплата ежемесячного вознаграждения за выслугу лет;

– установлена выплата единовременного вознаграждения при уходе на пенсию;

– выплачивается материальная помощь на оздоровление при уходе в трудовой отпуск в размере месячной тарифной ставки (должностного оклада) работникам, не имеющим нарушений трудовой дисциплины в течение 11 месяцев, предшествующих трудовому отпуску.

В целях укрепления кадрового потенциала комбината, повышения квалификации инженерно-технических и управленческих кадров, организации их переподготовки путем усиления кооперации с высшими и средними специальными, профессиональными образовательными и научными учреждениями, привлечения молодых и талантливых

специалистов, способных обеспечить эффективную работу комбината ведется постоянная работа по подготовке кадров. Обучение работников комбината осуществляется как при Учебном центре, без отрыва от работы, так и в учебных заведениях Республики Узбекистан и за рубежом с отрывом от производства.

Социальная политика – важная составляющая деятельности АО «Алмалыкский ГМК», которой уделяется значительное внимание. Льготы, закрепленные коллективным договором, дошкольные образовательные учреждения, оздоровительные лагеря, санаторий–профилакторий, возможность заниматься спортом на базах спортивного клуба АГМК и развивать таланты в многочисленных кружках художественной самодеятельности Дворца культуры «Металлург», зоны отдыха. Трудящиеся и члены их семей, ветераны производства, участники Второй мировой войны и трудового фронта постоянно находятся в зоне внимания руководства и совета профсоюза. Большая работа проводится с закрепленными за АГМК социальными учреждениями. Являясь градообразующим предприятием, комбинат проводит значительную работу по ремонту, реконструкции, строительству объектов здравоохранения и образования, возводит социально значимые объекты, активно занимается благоустройством.

Особое направление в деятельности АГМК получила реализация продовольственной программы. В 1995 году при участии израильских специалистов была построена молочно-товарная ферма АГМК. На сегодняшний день ее поголовье составляет 1 100 коров, что позволяет обеспечивать молоком и молочными продуктами гарантированно отличного качества – каймаком, сметаной, творогом тружеников комбината, алмалыкчан и все социальные учреждения АГМК.

Хорошим подспорьем для тружеников комбината является и сельхозпродукция собственного производства – овощи и фрукты. Для того чтобы сохранить выращенный урожай и обеспечить круглогодичную поставку овощей и фруктов в социальные учреждения, а также в магазины

комбината, предприятием построены овощехранилища с современным оборудованием на 3 500 тонн в Алмалыке и на 500 тонн в Сурхандарьинской области. Это не только позволило труженикам комбината на протяжении длительного времени иметь возможность приобретать свежие овощи и фрукты, но и сыграло свою роль в регулировании цен на рынках, что увеличило покупательскую способность всех алмалыкчан.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена, млрд. сум.	Сумма, млрд. сум.
Обучение персонала	млрд. сум.	0,1	0,1
Благоустройство г. Ташкент и ташкентской области	млрд. сум.	1,8	1,8
Спонсорская и благотворительная деятельность	млрд. сум.	12,0	12,0
Итого	млрд. сум		13,9

Таким образом, программа КСО для АО «АГМК» служит не только целям компании, но и общества в целом.

## **Заключение**

В современных условиях кадровая политика нацелена на формирование системы кадровой работы, ориентированной на извлечение экономической выгоды и социального эффекта в условиях соблюдения действующего законодательства, решений Правительства и актов нормативного характера. Правительственные решения в свою очередь, являющиеся зеркалом политики государства по воспроизводству рабочей силы, оказывают влияние на кадровую политику посредством урегулирования ситуации на трудовом рынке и требований по обеспечению необходимой защиты работников с социальной стороны.

Кадровая политика является важным элементом системы управления любой организации. Так как целью данной политики выступает обеспечение организации трудовыми ресурсами надлежащей квалификации, а также обеспечение социально-экономических условий при которых персонал трудился бы максимально производительно.

АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» предстает одним из самых крупных промышленных предприятий в Узбекистане, который вносит весомый вклад в экономику страны, укрепление ее экономической безопасности и социальной стабильности. Осуществленные в работе расчеты показали, что экономическая эффективность АО «АГМК» ежегодно улучшается, что связано с интенсивными инвестициями в данное предприятие. В частности следует выделить ежегодный рост выручки. В 2020 г. по сравнению с 2018 г. выручка увеличилась на 14089,2 млрд. сум., или в 2,5 раза. Чистая прибыль АО «АГМК» также ежегодно увеличивалась: в 2020 г. по сравнению с 2018 г. чистая прибыль увеличилась на 2532,8 млрд. сум., или в 2,8 раза.

Можно говорить о том, что АО «АГМК» в целом осуществляет оптимальную кадровую политику: структура персонала соответствует потребностям производства, а текучесть кадров достаточно низкая

(коэффициент текучести кадров составил в 2020 г. всего 0,0025). Следует отметить, что за счет освоения новых проектов и запуска дополнительных мощностей в ближайшие годы в АО «АГМК» будет спрос на дополнительные почти 10 тысяч рабочих мест. В 2021 г. начата поэтапная работа по отбору кандидатов на эти мест.

В целях укрепления кадрового потенциала комбината, повышения квалификации инженерно-технических и управленческих кадров, организации их переподготовки путем усиления кооперации с высшими и средними специальными, профессиональными образовательными и научными учреждениями, привлечения молодых и талантливых специалистов, способных обеспечить эффективную работу комбината ведется постоянная работа по подготовке кадров.

Прежде, чем разрабатывать мероприятия по совершенствованию существующей кадровой политики, была осуществлена диагностику имеющихся проблем. С этой целью было опрошено 100 работников УПЖТ АО «АГМК». В результате был выявлен ряд проблем: неудовлетворенность работников начислением премий (33% респондентов) и условиями труда (30% респондентов), недостаточный уровень вовлеченности работников АО «Алмалыкский ГМК» и, в частности, молодежи в общественные процессы; только 58% сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» знают как их трудовую деятельность оценивает непосредственный руководитель; слабость внутриорганизационных коммуникаций.

В рамках выполнения данной работы были предложены для реализации в АО «Алмалыкский ГМК» следующие инструменты совершенствования кадровой политики: повысить прозрачность начисления премиальной части оплаты труда, сделать ее более понятной и стимулирующей, предложить кадровые инструменты, направленные на уменьшение числа сбоев производственного процесса, более четко сформулировать ответственность работников в должностных инструкциях,



вовлечь сотрудников в деятельность комбината, а также улучшить внутренние коммуникации.

Для того, чтобы более точно оценивать трудовой вклад рабочих-сдельщиков предложено применять индивидуальный план задание. Для работников с высокой долей в оплате труда премии (как рабочих, так и руководителей, специалистов, служащих) предложено изменить принцип их начисления. Предлагается премировать сотрудников при помощи двух переменных выплат. Первая – это надбавка за соблюдение приоритетных требований АО «Алмалыкский ГМК». Вторая – за выполнение ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Для того, чтобы лучше вовлечь сотрудников в деятельность комбината, а также улучшить организацию коммуникаций между сотрудниками и руководителями предложены следующие мероприятия: рассылки, презентации, информационные собрания, конференции и неформальные мероприятия, командные сессии, организация рационализаторской деятельности.

Также в работе были определены дополнительные затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политики в АО «Алмалыкский ГМК». Предложенные направления совершенствования кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК» ориентированы на повышение мотивации труда персонала, повышение его качество, а также усиление вовлеченности деятельности работников в деятельность комбината. Предложенные инструменты включают как организационные, не требующие дополнительных затрат, так и инструменты подразумевающие, как разовые, так и регулярные затраты. В результате реализации предложенных мероприятий предполагается рост эффективности функционирования всего предприятия.

В четвертом разделе работы рассмотрены особенности корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК».

## Список использованных источников

1. Бондарева, Е.В. Характеристика кадровой политики предприятия / Е.В. Бондарева, Е.В. Бушуева // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2020. – № 4 (30). – С. 20–22.
2. Демчук, О.В. Роль, значение и оценка кадровой политики предприятий на современном этапе развития экономики / О.В. Демчук, А.П. Панасецкая, А.О. Демчук // Финансовая экономика. – 2019. – № 10. – С. 471–475.
3. Прочитайте внутреннее «антируководство» Tesla для новых сотрудников. – Текст: электронный // INC.RUSSIA: [сайт]. – 2020. – 17 февр. – URL: <https://incrussia.ru/news/anti-handbook-handbook/> (дата обращения: 15.05.2021).
4. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / составитель О.Х. Аршолоева. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. – 160 с. – ISBN 978-5-9793-0770-1.
5. Хаджиева, Д.Х. Кадровая политика предприятия в современных условиях / Д.Х. Хаджиева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2 (71). – С. 183–185.
6. Хорошун, М.В. Кадровая политика как генеральное направление кадровой работы / М.В. Хорошун, О.П. Шамаева // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. – 2019. – С. 186–191.
7. Шапиро, С.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации / С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова. – Москва: РУТ (МИИТ), 2018. – 94 с.
8. Пленкина, В.В. Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия / В.В. Пленкина // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 4 (33). – С. 193–197.

9. Новикова, С.Л. Основы формирования кадровой политики предприятия / С.Л. Новикова // Матрица научного познания. – 2019. – № 6. – С. 174–179.
10. Унчаева, А.А. Проблемы формирования эффективной кадровой политики предприятия / А.А. Унчаева // Молодой ученый. – 2020. – № 51 (341). – С. 125–128.
11. Синельник, С.А. Теоретические основы кадровой политики предприятия / С.А. Синельник, Е.В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2018. – № 2. – С. 44.
12. Данилова, Н.Е. Реализация кадровой политики предприятия в современных условиях / Н.Е. Данилова, Е.Н. Караева, О.А. Коргина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2018. – № 22 (4). – С. 45–55.
13. Давыдова, Ю.А. Методы оценки эффективности управления кадровой политикой организации / Ю.А. Давыдова, О.Л. Гойхер // Вестник ВлГУ. – 2020. – №4. – С. 98–105.
14. Зеленцов, А.Б. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций: дис. ... канд. экон. наук / Зеленцов Алексей Борисович; Государственный университет управления. – Москва, 2015. – 175 с.
15. Рахимова, А.Ш. Кадровая политика организации и порядок ее формирования / А.Ш. Рахимова, Р.Ш. Бикметов // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 19. – С. 76–81.
16. Лычкань, Л.П. Управление персоналом: кадровая политика и кадровое планирование / Л.П. Лычкань // Ученый совет. – 2021. – № 5. – С. 339–351.
17. Developing Personnel Policies. – Текст: электронный // Community Tool Box: [сайт]. – URL: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/hiring-and-training/personnel-policies/main> (дата обращения: 15.05.2021).

18. От McDonald's до Amazon: Как компании решают вопрос с харасментом. – Текст: электронный // Wonderzine: [сайт]. – 2020. – 28 июля. – URL: <https://www.wonderzine.com/wonderzine/life/life/251527-harassment-at-workplace> (дата обращения: 15.05.2021).

19. Сотрудники и управление персоналом в Microsoft. – Текст: электронный // Tadviser: [сайт]. – 2020. – 6 мая. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Сотрудники\\_и\\_управление\\_персоналом\\_в\\_Microsoft](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Сотрудники_и_управление_персоналом_в_Microsoft) (дата обращения: 15.05.2021).

20. Кинякина, Е. Поймаем, уволим, засудим: Tesla предупредила сотрудников о последствиях сливов информации /Е. Кинякина. – Текст: электронный // Forbes.ru: [сайт]. – 2019. – 4 мая. – URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/375659-poymaem-uvolim-zasudim-tesla-predupredila-sotrudnikov-o-posledstviyah-slivov> (дата обращения: 15.05.2021).

21. Бизнес-планы АО «Алмалыкский ГМК». – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/ru/korporativnoe-upravlenie/biznes-plan> (дата обращения: 15.05.2021).

22. Структура АО «Алмалыкский ГМК». – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/ru/o-nas/struktura-agmk> (дата обращения: 15.05.2021).

23. АГМК: реализация программы локализации. – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/ru/press-sentr/novosti/8294-agmk-programmy-lokalizatsii> (дата обращения: 15.05.2021).

24. Управление промышленного железнодорожного транспорта. – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/index.php/ru/proizvodstvo/transportnaya-sluzhba/32-upravleniya-promyshlennogo-zheleznodorozhnogo-transporta> (дата обращения: 15.05.2021).

25. Аудиторские заключения. – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/ru/korporativnoe-upravlenie/audit> (дата обращения: 15.05.2021).

26. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / О.И. Аверина. – Москва: КноРус, 2018. – 430 с. – ISBN 978-5-406-03285-5.

27. Когденко, В.Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организацией / В.Г. Когденко. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 543 с. – ISBN 978-5-238-01389-3.

28. Филиппович, Л. Кадровая политика АГМК / Л. Филиппович. – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/ru/press-sentr/vystupleniya-i-zayavleniya-rukovodstva/4138-kadrovaya-politika-agmk> (дата обращения: 15.05.2021).

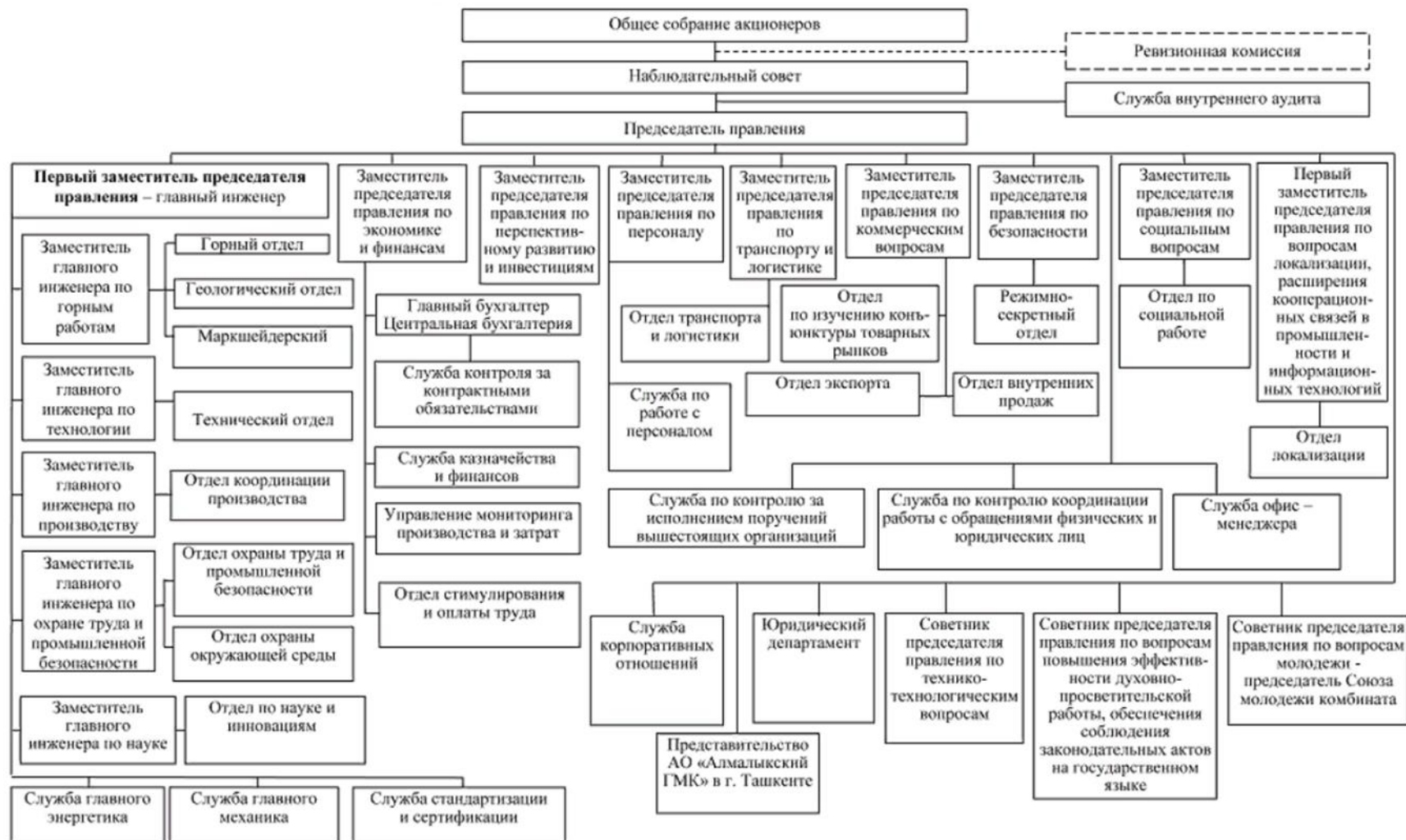
29. Гулькин, С. Технодинамика: как устроена новая система оплаты труда для производственных работников / С. Гулькин. – Текст: электронный // Управление производством: [сайт]. – 2016. – 11 янв. – URL: [http://www.up-pro.ru/library/personnel\\_management/wage\\_system/tehnodinamika-oplata.html](http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/wage_system/tehnodinamika-oplata.html) (дата обращения: 15.05.2021).

30. Реформирование системы премирования: новый проект Металлоинвеста. – Текст: электронный // Управление производством: [сайт]. – 2021. – 31 марта. – URL: [http://www.up-pro.ru/library/personnel\\_management/wage\\_system/reformirovaniye-sistemy-premirovaniya.html](http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/wage_system/reformirovaniye-sistemy-premirovaniya.html) (дата обращения: 15.05.2021).

### Приложение А Виды кадровой политики по этапам жизненного цикла

Виды кадровой политики	Этапы жизненного цикла				
	Выход на рынок	Рост рынка	Зрелый рынок	Падающий рынок	Затухание
Превентивная	Наличие обоснованных прогнозов развития, но организация не имеет возможности повлиять на нее.				
Активная		Ориентация на сферу деятельности и на запросы клиентов	Квалифицированный кадровый потенциал; адаптивные и гибкие организационные структуры.	Поиск новых направлений деятельности и рыночных сегментов	
Реактивная	Контроль симптомов негативного состояния в кадровой работы, причин кризиса	Конфликтность, текучесть работников высокой квалификации, отсутствие трудовой мотивации			
Пассивная				Отсутствие программы действий, работа сводится к ликвидации негативных последствий.	Отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки, диагностики

## Приложение Б Структура Исполнительного аппарата АО «Алмалыкский ГМК»



## Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2019 г.

Узбекистон Республикаси Молия вазири-  
нинг 2002 йил 27 декабрдаги 140-сонли  
буйруғига 2-сонли илова

Приложение № 2  
к приказу Министра финансов Республики  
Узбекистан от 27 декабря 2002 года № 140

### МОЛИЯВИЙ НАТИЖАЛАР ТУҒРИСИДАГИ ХИСОБОТ - 2 сонли шакл ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ - форма № 2

**1 январдан 2019 йил 1 январгача 2020 йил  
с 1 января 2019 года по 1 января 2020 года**

		Кодлар Коды
Корхона, ташкилот	МХОБТ буйича	
Предприятие, организация	по СОАТО	1727404
АО "Алмалыкский ГМК"	ОКПО буйича	
	по ОКПО	0193950
Тармок (фаолият тури)	ИФУТ буйича	
Отрасль (вид деятельности)	по ОКЭД	24440
<i>Добыча и переработка цв.руд и др.металлов</i>	ТхШ буйича	
	по КОПФ	1151
Давлат мулкни бошқариш органи__	МШТ буйича	
орган управления государственным имуществом	по КФС	144
Кабинет Министров Республики Узбекистан	ДБИБТ буйича	
Улчов бирлиги, минг сум	по СООГУ	06213
Единица измерения, тыс.сум	СТИР	202328794
Манзилгоҳ	ИНН	
Адрес __ г. Алмалык _____	Жунатилган сана	15.02.2020г.
	Дата высылки	
	Кабул қилинган санат	15.02.2020г.
	Дата получения	
	Топшириш муддати	15.02.2020г.
	Срок предоставления	



Курсаткичларнинг номи Наименование показателей	Сатр рақами № строк	Утган йилнинг шу даврида		Хиёбот даврида	
		за соответствующий период прошлого года		за отчетный период	
		Даромадлар (фойда) Доходы (прибыль)	Харакатлар (зарар) Расходы (убыток)	Даромадлар (фойда) Доходы (прибыль)	Харакатлар (зарар) Расходы (убыток)
1	2	3	4	5	6
Махсулот (иш ва хизмат)ларни сотишдан соф тушум Чистая выручка от реализации	010	9 133 655 393		17 813 714 265	
Сотилган махсулот иш ва хизматларнинг ишлаб чиқариш таннари Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	x	2 966 098 524	x	7 059 999 940
Махсулот (товар, иш)ларни сотишнинг ялли фойдаси (зарари) (сатр.010-020) Валовая прибыль (убыток) от реализации продукции (товаров, работ, услуг) (стр. 01-020)	030	6 167 556 869		10 753 714 325	
Даяр харакатлари, жами (сатр. 050+060+070+080), шу жумлардан: Расходы периода, всего (стр.050+060+070+080), в том числе:	040	x	3 068 275 002	x	4 295 874 313
Сотиш харакатлари Расходы на реализацию	050	x	45 077 480	x	115 433 770
Маъмурий харакатлар Административные расходы	060	x	144 068 140	x	216 460 294
Асосий фаолиятнинг бошка жароанларидан даромадлари ва харакатлари Прочие операционные расходы	070	x	2 879 129 382	x	3 963 980 249
Асосий фаолиятнинг бошка даромадлари Прочие доходы от основной деятельности	090	138 739 062	x	252 614 129	x
Асосий фаолиятнинг фойдаси (зарари) сатр (030-040+090) Прибыль (убыток) от основной деятельности (стр 030- 040+090)	100	3 238 020 929		6 710 454 141	
Молиявий фаолиятнинг даромадлари, жами, (сатр. 120+130+140+150+160) шу жумлардан: Доходы от финансовой деятельности, всего (стр. 120+130+140+150+160), в том числе:	110	436 739 318	x	547 194 345	x
Дивидендлар шаклидаги даромадлар Доходы в виде дивидендов	120	14 906 077	x	30 619 615	x
Фоизлар шаклидаги даромадлар Доходы в виде процентов	130	1 975 321	x	62 336 359	x
Узоқ муддатли ижара (лизинг)дан даромадлар Доходы от долгосрочной аренды (лизинга)	140	-	x	-	x
Валюта курси фаридан даромадлар Доходы от курсовых валютных разниц	150	419 804 889	x	454 238 371	x
Молиявий фаолият буйича бошка даромад ва Прочие доходы по финансовой деятельности	160	53 031	x	-	x
Молиявий фаолиятбуйича харакатлар, жами, (сатр. 180+190+200+210) шу жумлардан: Расходы от финансовой деятельности, всего (стр. 180+190+200+210), в том числе:	170	x	734 798 822	x	1 380 452 515
Фоизлар шаклидаги харакатлар Расходы в виде процентов	180	x	117 838 991	x	189 656 482
Узоқ муддатли ижара (лизинг) буйича фоизлар шаклидаги харакатлар Расходы в виде процентов по долгосрочной аренде (лизингу)	190	x	-	x	-
Валюта курси фаридан зарарлар Убытки от курсовых валютных разниц	200	x	546 105 040	x	1 190 796 033
Молиявий фаолият буйича бошка харакатлар Прочие расходы по финансовой деятельности	210	x	70 854 791	x	-
Умумхужалик фаолиятнинг фойдаси (зарари) (сатр. 100+110-170) Прибыль (убыток) от общехозяйственной деятельности (стр. 100+110-170)	220	2 939 961 425		5 877 195 971	
Фанкуллдаги фойда ва зарарлар Чрезвычайные прибыли и убытки	230	-	-	-	-
Даромад (фойда) солигини тулагунига кадар фойда (зарар (сатр. 220+(-) 230) Прибыль (убыток) до уплаты налога на доход (прибыль) (стр.220+(-) 230)	240	2 939 961 425		5 877 195 971	
Фойда (даромад) солиги Налог на прибыль(доход)	250	x	306 138 042	x	3 495 913 072
Налог на сверхприбыль	251		495 523 290		-
Отчисления от сверхприбыли на целевое финансирование	252		424 104 378		-

1	2	3	4	5	6
Фойдадан бошка солиқлар ва йиғимлар) Прочие налоги и сборы с прибыли	260	x	302 105 546	x	-
Хисобот давридаги соф фойда (зарар) (сатр. 240-250-260) Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (стр. 240-250-260)	270	1 412 090 169		2 381 282 899	

**БЮДЖЕТГА ТУЛАНМАЛАР ТУФРИСИДА МАЪЛУМОТ**

Курсаткичнинг номи Наименование показателя	Сатр коди	Хисобланган миқдор Причитается по расчету	Хақиқатда туланган Фактически внесено
Юридик шахслардан олинadиган даромад (фойда) солиғи Налог на доходы (прибыль) юридических лиц	280	3 495 913 072	3 148 084 450
Жисмоний шахслардан олинadиган даромад солиғи Налог на доходы физических лиц	290	214 127 145	192 651 286
Шу жумладан: шахсий жағғариб борилadиган пенсия хисоббевақлирига аэратмалар в том числе: отчисления в индивидуальные накопительные пенсионные счета граждан	291	2 227 846	1 989 465
Бензин, дизель ёрилғиси ва газ ишлатганлик учун олинadиган солиқ Налог на потребление бензина, дизельного топлива и газа	300	-	-
Кушилган кийматдан олинadиган солиқ Налог на добавленную стоимость	310	99 161 622	97 440 248
Акдиз солиғи Акцизный налог	320	175 089	164 035
Ер ости бойликларидан фойдаланганлик учун солиқ Налог за пользование недрами	330	2 493 429 236	2 246 653 093
Сув ресурсларидан фойдаланганлик учун солиқ Налог за пользование водными ресурсами	340	40 496 911	56 752 163
Юридик шахсларнинг мол-мулкига олинadиган солиқ Налог на имущество юридических лиц	350	54 206 290	40 627 444
Юридик шахслардан олинadиган ер солиғи Земельный налог с юридических лиц	360	10 252 305	11 730 440
Ягона солиқ тулови Единый налоговый платеж	370	-	-
Ягона ер солиғи ( ер учун туланма) Единый земельный налог ( плата за землю )	380	-	-
Катъий белгиланган солиқ Фиксированный налог	390	-	-
Бошка солиқлар Прочие налоги	400	307 822 814	295 029 770
Автотранспорт йиғимлари Автотранспортные сборы	410	-	-
Ягона иқтисодий тулов Единый социальный платеж	440	438 254 540	394 533 496
Импорт буйича божхона божи Импортные таможенные пошлины	450	10 007 172	10 007 172
Махаллий бюджетга йиғимлар Сборы в местный бюджет	460	-	-
Бюджетга тулов кечитирилганлик учун молиявий жазолар Финансовые санкции за просроченные платежи в бюджет	470	2 359 616	2 359 616
Жами бюджетга туловлар суммаси (280 дан 470 сатргача, 291 сатрдау ташқари) Всего сумма платежей в бюджет (стр. с 280 по 470, кроме строки 291)	480	7 166 205 812	6 496 033 213

Рахбар \_\_\_\_\_  
Бош бухгалтер \_\_\_\_\_



## Приложение Г Отчет о финансовых результатах за 2020 г.

**МОЛИЯВИЙ НАТИЖАЛАР ТЎҒРИСИДАГИ ҲИСОБОТ - 2- сонли шакл**  
**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ - форма № 2**  
**1 январдан \_\_\_\_\_ 2020 йилгача**  
**с 1 января по \_\_\_\_\_ 2020года**

		Кодлар	Коды
		БХУТ буйича 2-шакл Форма № 2 по ОКУД	0710002
Корхона, ташкилот Предприятие, организация	<u>АО "Алмалыкский металлургический комбинат"</u>	КТУТ буйича по ОКПО	0193950
Тармок Отрасль	<u>добыча и обогащение руд цветных и драгоценных металлов</u>	ХХТУТ буйича по ОКЭД	24440
Ташкилий-хукукий шакли Организационно-правовая форма	<u>акционерная</u>	ТХШТ буйича по КОПФ	1151
Мулкчилик шакли Форма собственности	<u>акционерное общество</u>	МШТ буйича по КФС	144
Вазирлик, идора ва бошқалар Министерства, ведомства и другие	_____	ДБИБТ буйича по СООГУ	06213
Солик тўловчининг идентификацион раҳами Идентификационный номер налогоплательщика	_____	СТИР ИНН	202328794
Худуд Территория	_____	МХБТ СОАТО	1727404
Манзилгоҳ Адрес	<u>г.Алмалык, Ташкентская область, ул. Амира Темура,53</u>	Жунатилган сана Дата отправки	
Ўлчов бирлиги, минг сўм Единица измерения, тыс. сум.		Қабул қилинган сана Дата получения	
		Топшириш муддати Срок представления	

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	С/тр коди Код строки	Уттан Яқининг шу даврида За соответствующий период прошлого года		Ҳисобот даврида За отчетный период	
		даромадлар (фойда) доходы (прибыль)	харажатлар (зарар) расходы (убыток)	даромадлар (фойда) доходы (прибыль)	харажатлар (зарар) расходы (убыток)
1	2	3	4	5	6
Махсулот (товар, иш ва хизмат)ларни сотишдан соф тушум Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	010	17 813 714 265	x	23 222 870 714	x
Сотишган махсулот (товар, иш ва хизмат)ларнинг таннархи Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ и услуг)	020	x	7 059 999 940	x	7 912 058 266
Махсулот (товар, иш ва хизмат)ларни сотишнинг ялпи фойдаси (зарари) (с/тр.010-020) Валовая прибыль (убыток) от реализации продукции (товаров, работ и услуг) (с/тр.010-020)	030	10 753 714 325		15 310 812 448	
Давр харажатлари, жами (с/тр.050+060+070+080) шу жумладан Расходы периода, всего (с/тр.050+060+070+080) в том числе	040	x	4 295 874 313	x	5 200 016 645
Сотиш харажатлари Расходы по реализации	050	x	115 433 770	x	109 582 914
Маммурий харажатлар Административные расходы	060	x	216 460 294	x	251 296 189
Бошқа операцион харажатлар Прочие операционные расходы	070	x	3 963 980 249	x	4 839 137 542
Келгусидан солиққа тортиладиган базадан чиқариладиган ҳисоб даври харажатлари Расходы отчетного периода, исключаемые из налогооблагаемой базы в будущем	080	x		x	
Асосий фаолиятнинг бошқа даромадлари Прочие доходы от основной деятельности	090	252 614 129	x	140 034 078	x
Асосий фаолиятнинг фойдаси (зарари) (с/тр. 030-040+090) Прибыль (убыток) от основной деятельности (с/тр.030-040+090)	100	6 710 454 141		10 250 829 881	
Молиявий фаолиятнинг даромадлари, (с/тр.120+130+140+150+160), шу жумладан: Доходы от финансовой деятельности, всего (с/тр.120+130+140+150+160), в том числе:	110	547 194 345	x	335 915 523	x
Дивидендлар шаклидаги даромадлар Доходы в виде дивидендов	120	30 619 615	x	24 179 663	x
Фоизлар шаклидаги даромадлар Доходы в виде процентов	130	62 336 359	x	54 152	x
Узоқ муддатли ижара (лизинг)дан даромадлар Доходы от долгосрочной аренды (лизинг)	140		x		x
Валюта курси фарқидан даромадлар Доходы от валютных курсовых разниц	150	454 238 371	x	311 681 708	x
Молиявий фаолиятнинг бошқа даромадлари Прочие доходы от финансовой деятельности	160		x		x
Молиявий фаолият бўйича харажатлар (с/тр.180+190+200+210), шу жумладан: Расходы по финансовой деятельности (с/тр.180+190+200+210), в том числе:	170	x	1 380 452 515	x	1 062 246 280
Фоизлар шаклидаги харажатлар Расходы в виде процентов	180	x	189 656 482	x	159 887 587
Узоқ муддатли ижара (лизинг) бўйича фоизлар шаклидаги харажатлар Расходы в виде процентов по долгосрочной аренде (лизингу)	190	x		x	
Валюта курси фарқидан зарарлар Убытки от валютных курсовых разниц	200	x	1 190 796 033	x	902 338 914
Молиявий фаолият бўйича бошқа харажатлар прочие расходы по финансовой деятельности	210	x		x	19 779
Умумқўшмак фаолиятнинг фойдаси (зарари) (с/тр.100+110-170) Прибыль (убыток) от общехозяйственной деятельности (с/тр.100+110-170)	220	5 877 195 971		9 524 499 124	
Фавқуллоддаги фойда ва зарарлар Чрезвычайные прибыли и убытки	230				
Даромад (фойда)солиғини тўлаётган қолдар фойда (зарар) (с/тр.220+-230) Прибыль (убыток) до уплаты налога на доходы (прибыль) (с/тр.220+-230)	240	5 877 195 971		9 524 499 124	
Даромад (фойда) солиғи Налог на доходы (прибыль)	250	x	3 495 913 072	x	5 579 567 799
Налог на сверхприбыль	251				
Отчисления от сверхприбыли на целевое финансирование	252				
Фойдадан бошқа солиқлар ва йиғимлар Прочие налоги и сборы от прибыли	260	x		x	
Ҳисобот даврининг соф фойдаси (зарари) (с/тр.240-250-260) Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (с/тр.240-250-260)	270	2 381 282 899		3 944 931 325	