

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

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Анализ условий труда и пути их улучшения на примере АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

УДК 331.101.6:005.52

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б5Б1	Мадатова З.И.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Доцент	Корнева О.Ю.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова А.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	д.э.н.		

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

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ Г.А. Барышева
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б5Б1	Мадатова Зарина Исмоиловна

Тема работы:

Анализ условий труда и пути их улучшения на примере АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 59-59/С от 28.02.2020

Срок сдачи студентом выполненной работы:	07.06.2020
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования – АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».</p> <p>Исходные данные:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отчет по производственной практике. 2. Отчет по преддипломной практике. 3. Книги различных авторов по теме, выбранной для исследования. 4. Законодательство РУз. 5. Данные официального сайта АО «Алмалыкский ГМК». 6. Результаты наблюдения за работой компании. 7. Данные, взятые в ходе анализа экономического исследования исследуемого предприятия за 2017-2019 гг.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования,</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и анализ условий труда. 2. Изучение экономической сущности производительности труда: нормативная база, документооборот. 3. Анализ зависимости факторов от

<i>проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	условий труда и изучение показателей производительности труда 4. Анализ условий труда в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» 6. Рекомендации по улучшению условий труда на предприятии.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы и рисунки по теме
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корнева О.Ю.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б5Б1	Мадатова Зарина Исмоиловна		

Планируемые результаты обучения по программе

38.03.01 Экономика

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	Принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности

Код	Результат обучения
P12	Осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 66 страниц, 9 рисунков, 9 таблиц, 46 использованных источников, 0 приложений.

Ключевые слова	условия труда, производительность, персонал, факторы производительности, программное обеспечение, безопасное поведение людей
Объектом исследования является	АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»
Цель работы	разработка основных направлений по улучшению условий труда
В процессе исследования проводились	изучение экономической сущности производительности труда, анализ зависимости факторов от условий труда, изучение показателей производительности труда, анализ условий труда в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»
В результате исследования	были предложены основные направления по улучшению условий труда в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»
Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики	внедрение ПАБ позволит АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» снизить частоту несчастных случаев и профзаболеваний, что приведет к существенному снижению затрат
Степень внедрения	улучшение условий труда на предприятии
Область применения	горно-металлургическая отрасль
Экономическая эффективность / значимость работы	применение полученных результатов улучшит условия труда на предприятии
В будущем планируется	уменьшение экономических потерь от несчастных случаев и профзаболеваний при снижении количества травм, микротравм и инцидентов

Оглавление

Введение.....	8
1 Условия труда – как фактор производительности.....	10
1.1 Экономическая сущность производительности труда	10
1.2 Зависимость факторов от условий труда	16
1.3 Показатели производительности труда	24
2 Анализ условий труда в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	29
2.1 Общая характеристика АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	29
2.2 Условия труда работников АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	39
2.3 Динамика производительности АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	50
2.4 Основные направления по улучшению условий труда АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	53
3 Корпоративно-социальная ответственность	66
Заключение	72
Список использованных источников	75

Введение

Актуальность темы заключается в том, что в современных социально-экономических условиях предприятия в процессе достижения определенных целей уделяют недостаточно внимания такой важной составляющей как человеческий ресурс. Несомненно, что главным катализатором производительности труда является трудовая активность, которая зависит от условий в которых она функционирует. Многие современные предприятия оказались в рамках жесткой экономической действительности и не способны привлекать и удерживать ценных работников только с помощью каких-то определенных стимулов. В следствие возникает потребность в создании комфортных условий с точки зрения, как работодателя, так и работника, при которых будет налажено эффективное функционирование организации и производительность труда.

Потребность большинства предприятий состоит в необходимости анализа условий труда и разработки факторов и методов, воздействующих на повышение производительности и способствующих созданию объективных условий для трудовой активности персонала, в соответствии с требованиями предприятия и интересами каждого конкретного работника, а также в целях повышения эффективности работы всего предприятия.

Горно-металлургическая промышленность характеризуется тяжелыми и опасными условиями труда, негативно влияющими на здоровье работников, в том числе неблагоприятными микроклиматическими условиями, загрязнением воздуха пылью и испарениями, шумом и вибрацией.

Рост производительности труда – это один из способов достижения рентабельности и эффективности предприятия. Уровень и динамика производительности труда является источником всех основных показателей эффективности производства, а также таких трудовых показателей как выпуск продукции, численность персонала, расходование заработной платы, уровень оплаты труда и т.д.

Цель работы – разработка основных направлений по улучшению условий труда в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Для достижения цели потребуется решение следующих задач:

- изучить условия труда как фактор производительности.
- дать краткую характеристику исследуемого АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»;
- провести анализ условий труда на предприятии;
- показать динамику производительности труда персонала.
- разработать направления по улучшению условий труда АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Объект работы – АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Предмет работы – условия труда персонала.

Работа содержит введение, две главы, заключение, список использованных источников.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования другими промышленными предприятиями при совершенствовании условий труда рекомендаций, предложенных деятельности АО «Алмалыкский ГМК» в данной работе.

Информационной базой ВКР являются нормативно-правовые акты, монографии, учебные пособия, статьи периодической печати, а также ресурсы Интернет.

1 Условия труда – как фактор производительности

1.1 Экономическая сущность производительности труда

Коммерческий успех предприятия, престиж компании, скорость решения поставленных задач, успешность новых проектов, получение прибыли, эффективность работы, и т.д. зависят от многих факторов. Одним из таких факторов является производительность труда персонала.

Производительность труда является важным экономическим показателем, влияющим на экономический рост, конкурентоспособность и уровень жизни. Производительность труда представляет собой общий объем продукции (измеряемой в единицах валового внутреннего продукта, ВВП), произведенной на единицу труда (измеряемой в зависимости от количества занятых) в течение определенного периода времени. Индикатор позволяет пользователям данных оценивать уровни затрат ВВП и рабочей силы и темпы роста с течением времени, предоставляя, таким образом, общую информацию об эффективности и качестве человеческого капитала в процессе производства для данного экономического и социального контекста.

В экономике физическая производительность определяется как количество продукции, произведенной одной единицей затрат в течение одной единицы времени. Стандартный расчет дает нам производительность в единицу времени, например, пять тонн в час труда. Увеличение физической производительности вызывает соответствующее увеличение стоимости труда, что повышает заработную плату. Вот почему работодатели ищут образование и обучение на рабочем месте. Знания и опыт увеличивают человеческий капитал работников и делают их более продуктивными.

«Производительность труда (далее – ПТ) – это показатель эффективности деятельности любого предприятия. Охарактеризовать ПТ можно как соотношение результатов деятельности и затрат труда на его

достижение»¹. Вопросы, которые касаются ПТ, всегда интересовали ученых. В частности, авторы А.Смит и Д.Рикардо стали основоположниками учения о производительности труда. Двенадцать принципов ПТ сформулировал в своих трудах Г.Эмерсон. В наши дни исследование сущности ПТ продолжает вызывать интерес, ведь с развитием науки и технологий подходы к пониманию данного процесса стали еще более открытыми².

Как считает Е.Г. Жулинова, поиск возможностей повышения ПТ обусловлен закономерностями развития организаций всех сфер деятельности и различных организационно-правовых форм³. Обоснованное применение новаций и инноваций способствует раскрытию возможностей фирмы и выявлению неиспользованных резервов роста. Так, например, инновации в менеджменте и в технологическом оснащении призваны, с одной стороны – обеспечить более эффективную организацию труда, с другой – повысить производительность оборудования для увеличения объемов выпуска продукции (оказания услуг) за тот же временной промежуток. С развитием науки и технологий изменяется и конкурентная борьба: предприятия в гонке за повышением ПТ, начинают стремительно внедрять все более новые инновационные подходы, что является важным решением на пути к увеличению результативности предприятия.

Основоположник экономической классической школы А.Смит указывал на важность разделения труда и углубления специализации производства в целях достижения повышения ПТ. Современный мир установил в данном направлении новые приоритеты. На сегодняшний день деятельность любой коммерческой организации направлена на максимальное извлечение прибыли за счет производства конкурентоспособного товара (услуги). Одной из задач экономики предприятий становится оптимизация производственного процесса (процесса оказания услуги) с целью произвести

¹ Казарова Т.В., Ковалёва Ю.С. Инновационные подходы к повышению производительности труда на предприятиях. ЖУРНАЛ: «СИНЕРГИЯ НАУК», №7, 2017. – С. 64-72

² Жулина Е. Г. Экономика труда: учеб.пособие. – М. :Эксмо, 2010. – 208 с. 2016. – С.109

³ Там же

качественный товар (услугу) в более короткий промежуток времени, используя при этом минимум затрат по всем видам ресурсов. С этим и связана возникшая задача любого предприятия – повышение его производительности. Однако, по мнению Т.В. Казаровой и Ю.С. Ковалёвой, качество и снижение издержек являются первостепенной задачей⁴.

«Общая формула производительности – это отношение результатов (продукт) к затратам на его производство»⁵.

В значении организации сотрудники – это один из видов ресурсов, от результата которых зависит выгода предприятия. Произойти это может в случае если работник продуктивен. С точки зрения производительности работники делятся на две категории: приносящие прибыль компании и приносящие убыток.

Продуктивность сотрудников позволяет увеличивать доход предприятия, которое в свою очередь должно поощрять их. Пренебрежение вознаграждением за продуктивность способно демотивировать персонал. Предприятие готовое делить успехи со своими сотрудниками в форме повышения заработной платы, премий и различных надбавок, становится более привлекательным для всего персонала, которое становится более мотивированным и повышает свою производительность.

Также высокая мотивация сотрудников, получающих вознаграждение за свою производительность, способна привести к наилучшему обслуживанию клиентов и взаимодействию с ними, что будет способствовать привлечению клиентов, их лояльности, дополнительной рекламе, способствующей принести еще больше прибыли предприятию⁶.

Далее рассмотрим основные методы оценки ПТ.

⁴ Казарова Т.В., Ковалёва Ю.С. Инновационные подходы к повышению производительности труда на предприятиях. ЖУРНАЛ: «СИНЕРГИЯ НАУК», №7, 2017. – С. 64-72

⁵ Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология. Практикум / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 256 с.

⁶ Дегтяренко, Е.А. Управление персоналом как ключевая роль в развитии бизнеса предприятия / Е.А. Дегтяренко, Д.О. Труфанова, В.И. Рой // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 71-74

Натуральные методы оценки. Когда нужно оценить труд, осуществляемый в основном машинами, возможно использование натуральных методов оценки продукта. В таких случаях оценка производится в единицах измерения продукции – килограммах, штуках, литрах, метрах и т. д. «Затраты на труд могут быть оценены как временной фактор. Это могут быть 100 тонн стали за месяц, 500 литров азотной кислоты в квартал и т. п.⁷»

Возможно также осуществить оценку производственной мощности предприятия – выявить максимально возможный выпуск продукции за определенный период времени. Такая оценка может проводиться как на всем предприятии, так и в отдельном подразделении, цехе или рабочем месте. В учет входит мощность производственных основных средств и оборудования, квалификация персонала, режим работы и паспортная производственная мощность оборудования в единицу времени.

Сложность такой оценки заключается в расчете общего показателя производительности труда по всему предприятию, если компания производит разнородную продукцию, с различной себестоимостью, трудоемкостью, различной занятостью персонала и ресурсов, требующихся на его производство. Показатель производственной мощности может быть полезен с точки зрения планирования максимальной емкости производства при прочих фиксированных условиях работы предприятия.

Условно-натуральный метод. Более гибкий метод оценки – условно-натуральный за единицу времени. Усредняется вся производимая продукция по определенному признаку – условно-учетной единице. К примеру, предприятие производит мебель и это только стулья, в этом случае будет возможным использование натурального метода оценки. В случае если мебель разнообразная: кровати, шкафы, тумбочки и т.п., возможно использование условно-натурального метода. Расчет затрат на производство, в данном случае, стульев, будет оцениваться как самое быстрое по временному ресурсу

⁷ Зайцева, Т. В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, Инфра-М, 2016. – 336 с.

производство, и допустим, оно составляет величину N за единицу времени. Количество кроватей, произведенных за такое же количество времени оценивается как $2N$, производство тумбочек может составить $1,5N$ ⁸.

Таким образом, происходит оценка всей производительности труда на данном предприятии. По мнению Д.А. Аширова, этот метод достаточно трудоемок, хотя он также ценен благодаря возможности рассчитать максимальную производственную емкость, но уже в зависимости от производимой продукции⁹.

Трудовой метод. Трудовой метод учитывает в качестве ресурса не просто временной период, а количество нормо-часов, необходимых для производства продукции. Например, для производства одного стула требуется 20 минут на единицу продукции.

Таким образом, весь объем произведенных стульев в штуках умножается на норму времени производства одного набора и относится ко всему фактическому времени, затраченному на производство мебели, например, за месяц. В таком случае происходит измерение в нормо-часах, отнесенных к фактическому времени работы. Данный метод полезен при оценке изменения трудового времени работников с точки зрения влияния этого фактора на объем производства.

Стоимостной метод. Стоимостной метод является более универсальным благодаря измерению всех факторов в денежном эквиваленте. В этом случае продукт труда может измеряться в ценах себестоимости или реализации, затраты на труд – в стоимости заработной платы персонала, либо в количестве работников, количестве часов рабочего времени. Данный метод имеет погрешность с точки зрения влияния инфляционной составляющей или наценки на сумму в стоимостном выражении.

Польза анализа ПТ может заключаться в оценке успешности компании на верхнем уровне. Либо в планировании и осуществлении шагов по

⁸ Там же, с. 317

⁹ Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 с.

увеличению производительности труда на предприятии. В этом случае значимость приобретает, в том числе и человеческий капитал.

О.С. Виханский считает, что при оценке эффективности труда сотрудников есть два направления:

- оценка сотрудников бэк-офиса;
- оценка производственных, торговых работников, которые непосредственно заняты в производстве реализации продукции или услуг компании¹⁰.

Для второго направления используются широко известные методы оценки ПТ. А также идет работа в сторону увеличения производительности благодаря техническому фактору, либо увеличение квалификации и мотивации работников.

«Сложнее оценить деятельность работников, которые непосредственно приносят прибыль компании и оказывают услуги, но чья деятельность измеряется только в человеко-часах. Это может быть юридическая, аудиторская компания, то есть те сферы деятельности, где продукт или услуга связан с большим объемом интеллектуальной деятельности»¹¹.

В заключение данного раздела можно сделать следующий вывод.

Зачастую собственникам и специалистам организаций показатель ПТ интересен либо с точки зрения планирования деятельности компании, либо как маркер для оценки необходимой численности действующего предприятия в ситуациях изменения структуры, ассортимента производства.

Следовательно, ПТ является актуальным вопросом как при планировании деятельности предприятия, так и в результате изменений, произошедших в текущем стабильном состоянии, когда возникает задача нахождения дополнительных ресурсов предприятия.

¹⁰ Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О. С. Виханский. - М.: МГУ, 2016.– 588с.

¹¹ Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития

1.2 Зависимость факторов от условий труда

Вначале рассмотрим, что входит в понятие «условия труда». Понятие охватывает все то, что окружает работника в процессе выполнения им своих трудовых обязанностей – это его рабочее место и непосредственно трудовая деятельность.

А.Я. Кибанов под условиями труда понимает совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических факторов производственной среды и трудового процесса, которые оказывают влияние на здоровье и производительность человека¹².

Далее, можно выделить следующие факторы, влияющие на ПТ в организациях (рисунок 1):



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на ПТ в организациях¹³

Безопасными считаются такие условия труда, при которых отрицательное воздействие на работника не оказывается, а если оказывается, то в допустимых значениях¹⁴.

¹² Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2015. - 208 с.

¹³ Составлено автором на основе: Колесникова, М. Н. Управление персоналом библиотеки / М.Н. Колесникова. - М.: Профессия, 2015. - 192 с.

¹⁴ Основные положения закона 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» - Статья 14. Классификация условий труда. [Электронный ресурс] URL: https://eactt.ru/426-fz_o_specialnoy_ocenke_usloviy_truda/statya_14_klassifikaciya_usloviy_truda/ (дата обращения: 04.05.2020)

Вредными считаются условия, при которых окружающая производственная среда и сам трудовой процесс оказывают негативное влияние на работника.

Факторы, оказывающие в процессе производства воздействие на работника при вредных условиях труда:

- физические: влажность, температура, вибрация, пыль и т. д.;
- химические: вредные химические и биологические вещества и смеси;
- биологические: бактерии, споры, микроорганизмы и т. д.;
- трудовые: нагрузка, напряжённость, длительность трудового процесса и т. д.¹⁵.

Производительность не есть величина постоянная, она постоянно изменяется, а в ее основе лежат физическое и психическое здоровье сотрудника, но помимо этого, есть ряд различных факторов, которые оказывают влияние. Производительность работника традиционно падает к концу рабочего дня и рабочей недели, когда накапливается усталость. Дискомфорт из-за низкой или высокой температуры в помещении также приводит к ее снижению.

В.И. Лихацкий в своих работах приводит выводы о том, что производительность персонала зависит не только от его психофизического состояния, но также и от влияния плохих условий труда, выявляющихся в виде конфликтов и неприязненных отношений внутри коллектива, непонимания значимости проделанной работы, часто меняющихся задач, сжатых сроков и др.¹⁶

¹⁵ Вредные условия труда. [Электронный ресурс] URL: <https://trudinspection.ru> (дата обращения: 06.05.2020).

¹⁶ Лихацкий, В. И. Управление человеческими ресурсами. Учебник / В.И. Лихацкий. - М.: Издательство ГИЭФПТ, 2016. - 482 с.

По словам В.И. Маслова более всего на производительность влияют условия труда: рабочее место, наличие личного свободного пространства, уровень освещенности и шума, температура и пр.¹⁷

Таким образом, руководители предприятий должны обеспечивать соответствующие условия труда, налаживать оптимизацию рабочего процесса, создавать комфортную и благоприятную обстановку на предприятии.

Еще одним немаловажным фактором, влияющим на рабочую обстановку является психологическая атмосфера в коллективе. Руководителям отделов и служб следует отслеживать возникающие конфликтные ситуации, способствуя их урегулированию в целях недопущения ухудшения. Также в подобных ситуациях возможно использование новых инструментов в этой области, таких как наблюдение психолога за рабочим процессом коллектива, с целью визуализации возникших настроений.

Далее рассмотрим зарубежные подходы к классификации факторов, отличительной особенностью которых является исследования на уровне отдельно взятой компании. Факторы, влияющие на производительность труда персонала за рубежом.

Удобность и надежность рабочего места.

На примере корпораций Google и Facebook рассмотрим влияние на производительность данного фактора. В 2011 году руководители корпораций, пойдя навстречу своим сотрудникам, которые жаловались на проблемы с позвоночником из-за сидячей работы, предложили им трудиться стоя, заменив обычные столы на высокие. Сотрудникам, в случае усталости стоять весь день на ногах, были предложены высокие табуреты, в формате барных стульев¹⁸.

Также примером может быть компания Philips, поддерживающая фактор удобства и надежности рабочего места, как влияющий на

¹⁷ Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник. - М: Издательство «Финпресс». – 2016. – 288 с.

¹⁸ Система стимулирования персонала: разработка, формирование, совершенствование. [Электронный ресурс] URL: <https://www.hr-director.ru> (дата обращения: 25.04.2020)

производительность персонала. Компания предоставила сотрудникам возможность выбора рабочего места в зависимости от планов на рабочий день. Хотя это решение выглядит экономично, тем не менее, может возникнуть ситуация, когда сотрудники выберут для работы одно и то же время, что станет препятствием для организации рабочего процесса и возможно приведет к возникновению конфликтов.

Зона отдыха.

Сотрудники, занятые интеллектуальной деятельностью, нуждаются в течении рабочего дня в периодической смене обстановки для более продуктивной работы. Некоторые крупные зарубежные компании решили организовать для сотрудников специальные лежанки прямо в офисах, на которые они могут ненадолго прилечь. Но большинство для снятия усталости привычно пользуются диванами и креслами в кабинетах. Массажные кресла также являются отличным вариантом для расслабления.

Многие зарубежные компании, например, сооружают специальные зоны отдыха в офисах, дополняя их медицинской комнатой, массажными, душевыми, комнатой матери и ребенка, помещением для занятий йогой, что, безусловно, делает их более привлекательными для своих сотрудников.

Мобильность.

Многие компании, делают упор на мобильность, ведь, когда счет идет на минуты очень важна скорость передвижения по офису. К примеру, западные компании давно и активно используют в своих офисах велосипеды, самокаты, ролики и другие современные изобретения.

Идеология компании.

Еще один фактор, влияющий на производительность сотрудников – идеология компании. В частности, руководство компании РwС в целях донесения до сотрудников принципа бережного отношения с природой и

энергией установило специальную систему освещения для экономии электричества¹⁹.

Правильно организованное управление здоровьем или health-care management.

Анализирую факторы, используемые для повышения производительности в зарубежных компаниях, необходимо отметить, что на производительность сотрудников за рубежом влияет правильно организованное управление здоровьем, которое позволяет:

- на 30 % уменьшить средний срок временной нетрудоспособности;
- на 40-50 % снизить заболеваемость в коллективе;
- на 10-15 % повысить выявляемость хронических заболеваний;
- на 20 % снизить количество дней нетрудоспособности.

В американской практике (и во многом - в западноевропейской) health-care management представляет собой полноценную корпоративную систему. В крупных компаниях за рубежом – это самостоятельные подразделения с широким набором функций.

Health-care management включает: дополнительное медицинское страхование; фитнес-консультации; финансирование корпоративных психологов; функционирование школ здоровья на предприятиях; борьбу с курением и стрессами; занятия в спортзалах программы и многое другое.

На предприятиях Германии в случае получения работником производственной травмы врачебная помощь оказывается прямо на рабочем месте.

На крупных предприятиях США сходные функции выполняют так называемые медико-санитарные части, которые действуют в тесном контакте

¹⁹ Система стимулирования персонала: разработка, формирование, совершенствование. [Электронный ресурс] URL: <https://www.hr-director.ru/article/66743-qqq-17-m6-sistema-stimulirovaniya-personala> (дата обращения: 25.04.2020).

со службой охраны труда, особенно в вопросах предотвращения производственного травматизма.

Поддержание производительности сотрудников на высоком уровне и недопущение спадов является одной из основных задач любого руководителя, который может использовать для этого мотивацию.

«Мотивация персонала – это совокупность стимулирующих факторов, направленных на повышение производительности и активности персонала в выполнении своих профессиональных обязанностей»²⁰.

Система мотивации персонала – это один из способов поднятия производительности и повышения эффективности какой-либо организации.

«Цель мотивации в бизнесе – выработка определенного подхода, направленного на создание и развитие политик и процедур, которые обеспечивают высокую продуктивность выполнения обязанностей сотрудниками»²¹ (рисунок 2).

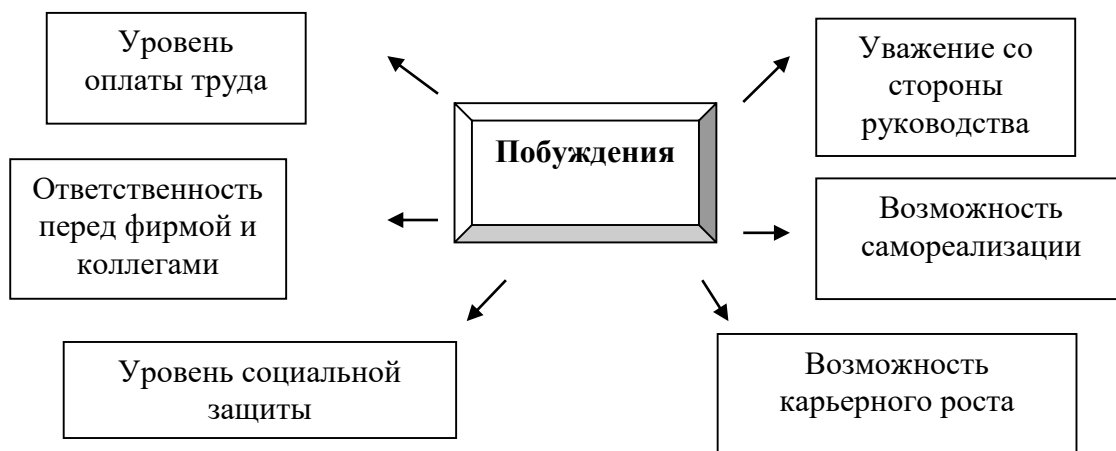


Рисунок 2 – Мотивационные побуждения к повышению производительности персонала²²

Таким образом, далее можно обобщить факторы, влияющие на производительность труда в организациях (рисунок 3):

²⁰ Жиркова Ю.А., Долженкова М.И. Роль специалиста-организатора корпоративного досуга в оптимизации персонал-технологий менеджмента. [Электронный ресурс] URL: <http://www.tsutmb.ru/nauka/internet-konferencii/6-visheslovatskie-chtenia/Zhirkova2.pdf> (дата обращения: 25.04.2020).

²¹ Там же, С. 138

²² Составлено на основе: Пять необходимых офису вещей, или как повысить производительность. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/1567786-pyat-neobhodimyh-ofisu-veschei-ili-kak-povysit-rabotosposobnost> (дата обращения: 28.04.2020).

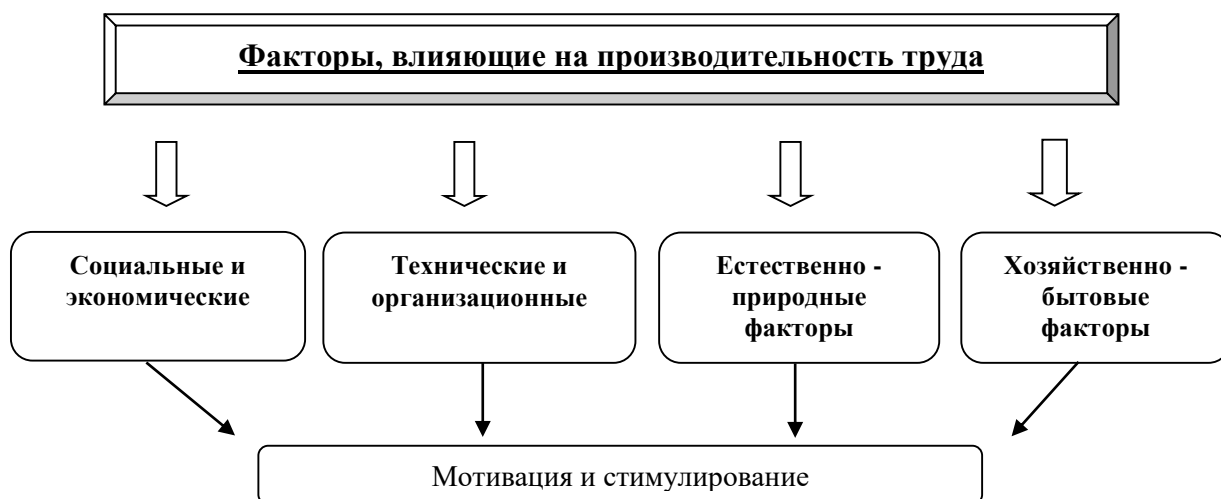


Рисунок 3 – Выделение мотивации и стимулирования в схеме факторов, влияющих на производительность труда в организациях²³

К основным мероприятиям, способных обеспечить повышение уровня производительности за счет организационных факторов можно отнести:

Организация рабочего места – это совокупность мероприятий по его оснащению, обеспечению необходимыми средствами и предметами труда, их размещение на рабочем месте, и создания комфортных условий труда.

Особенности этих мероприятий диктуются характером и специализацией рабочего места, его видом и значением в производственном процессе.

Организация системы оплаты труда, целью которой является справедливо измерить, оценить вклад работника в деятельность предприятия и соответствующим образом его наградить. Материальное поощрение работника или стимулирование считается на сегодняшний день основным мотивом деятельности работника. Почти на каждом предприятии стимулирование проводится по принципу повышения премиальных выплат при достижении или перевыполнении плана. Но стоит учитывать такие случаи, когда рабочие прибегают к форсированию выпуска продукции, тем самым повышая брак выпускаемой продукции, поэтому следует рассчитывать

²³ Составлено автором на основе: Колесникова, М. Н. Управление персоналом библиотеки / М.Н. Колесникова. - М.: Профессия, 2015. - 192 с.

материальное поощрение с выполнением плана по браку. Такие меры будут стимулировать рабочих к выпуску качественной продукции.

Организация производственных подразделений и расстановки оборудования включает в себя поиск решений для выявления потерь рабочего времени путем рационализации расположения производственных объектов.

Традиционно к формам мотивации относят заработную плату, надбавки, доплаты и премии. Отчасти к данным формам относят материальные меры социального характера²⁴. Кроме того, широко используются нематериальные виды стимулирования, связанные с социальными потребностями работников, о чем будет сказано далее. Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана и применена модель стимулирования персонала. Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации²⁵. В учебном пособии Мазина А.Л. "Экономика труда" есть разделы, посвященные проблеме производительности труда и факторам влияющих на нее. В них рассмотрены сущность, методы измерения и факторы роста производительности труда.

Данная тема поднята и в статье Оголихиной С.Д. "Совершенствование систем оплаты и стимулирования труда на российских предприятиях". В ее статье рассмотрена актуальная на сегодняшний день проблема мотивации труда на отечественных предприятиях, определены недостатки отечественных систем стимулирования труда и проведен сравнительный анализ зарубежных систем оплаты труда.

Анализ современных подходов к выделению факторов, оказывающих влияние на рост производительности труда на предприятии, помогает понять взаимосвязь основных групп факторов повышения производительности и

²⁴ Баскакова, О. В. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие для студентов вузов/ О.В. Баскакова. – 2-е изд., испр. – М.: Дашков и К, 2016.- 272с.

²⁵ Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. - М.: Юрайт, 2015. - 484 с.

необходимость их применения в едином комплексе, что должно привести к наибольшему экономическому эффекту.

1.3 Показатели производительности труда

Производительность сотрудников – это показатель, который рассчитывается на основе количества результатов проекта и количества времени, которое он занимает. Он также может быть измерен по стандарту или «базе» производительности для группы работников, выполняющих аналогичную работу.

Измерение производительности сотрудников покажет, насколько работники эффективны для задачи или проекта. Этот показатель сам по себе может быть использован для определения того, нужно ли проекту больше или меньше работников. Таким образом, если качество произведенной работы оправдано количеством часов, которые вкладывают, и, как числовое измерение. Существует оптимальный уровень производительности для каждой задачи или проекта, где производительность является основным фактором прогресса.

Производительность сотрудников – это не только способ измерения эффективности в компании. Это только его наиболее очевидное применение. Отставание в производительности также может быть признаком диагностического теста для бизнеса. Если производительность в целом низкая, это может означать размежевание работников, проблемы в сотрудничестве, «киберзаказ» (т. е. потеря времени в сети) или даже неэффективную связь по электронной почте.

Иногда для обработки входящих сообщений требуется слишком много времени, прежде чем даже появляется возможность начать рабочий день. И это может серьезно повлиять на наиболее продуктивный и ценный рабочий день сотрудников.

Часто сотрудники попадают в «административные» или «мелкие» детали работы. Измерение производительности труда также может быть важной частью понимания ROI.

К показателям производительности труда можно отнести трудоемкость и выработку.

Соотношение полученного объема продукции к числу сотрудников называют выработкой.

Что касается трудоемкости, то она рассчитывается, как отношение затрачено труда на получение определенного количества товаров или услуг.

Формула выработки в математическом выражении представлена ниже:

$$W=Q/T \quad (1)$$

где Q – конечный объем продукции;

T – время.

Трудоемкость – обратный показатель выработки, вычисляется по формуле:

$$t=T/Q \quad (2)$$

Как было указано выше, для различных целей исследования могут браться различные временные промежутки. В зависимости от этого выделяют:

- среднюю часовую выработку, представляющую собой отношение объема выпуска к человеко-часам.
- среднюю дневную выработку, рассчитываемую как объем продукции к затраченным человеко-дням.
- среднюю месячную выработку, вычисляемую отношением объема продукции к выпуску за месячный период.

Чтобы рассчитать трудовую производительность можно использовать обобщающие показатели, такие как среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка. Для этого ведется учет соотношения выпуска в денежных единицах к соответствующему объему нормо-часов. Увидеть затраты времени на создание одной единицы продукции, либо определить обратную зависимость можно с помощью частных показателей. Показатели,

определяющие количество или качество работ, произведенных для получения одной единицы продукции, называются вспомогательными.

Например, компания отметила снижение эффективности. Компания инвестирует в технологии, помогающие оптимизировать эффективность – например, новое программное обеспечение для выставления счетов для руководителей проектов или обучение работе с новым приложением для управления электронной почтой для рабочих. Измерение производительности является неотъемлемой частью понимания того, были ли эти инвестиции разумными для бизнеса для будущего роста.

Интеллектуальное и интуитивно понятное отслеживание производительности сотрудников возможно с помощью программных продуктов, таких как, к примеру, zistemo.

Отслеживание производительности сотрудников очень важно для бизнеса. И отслеживание этого в теории может сильно отличаться от измерения на практике.

«Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана и применена модель стимулирования персонала»²⁶.

Затраты на стимулирование персонала быстро окупаются, так как оно приводит к росту производительности труда, сокращению временных и прочих затрат, к рациональному использованию оборудования. Чем выше выработка и меньше потери, тем больше объем произведенной продукции, и тем ниже его себестоимость. Но даже если усовершенствовать технологию, выдавать больше продукции в определенный временной промежуток, то необходимо думать о дальнейшей реализации продукции, иначе это затормозит развитие и внедрение новых технологий в производство. «Важно понимать, что оплата труда должна становиться не целью работника, а служить средством поддержания интереса работника к процессу

²⁶ Подольская В. А. Система мотивации персонала как фактор повышения эффективности производства // Никоновские чтения. 2014. №19. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-proizvodstva> (дата обращения: 13.04.2020).

производства. Работа с коллективом в плане поддержания благоприятного психологического климата, улучшения условий труда, повышения квалификации и образования сотрудников, поиск наилучшей системы оплаты и мотивации персонала – все это способствует повышению производительности труда и эффективности производства»²⁷.

Таким образом, каждый руководитель стремится к процветанию своего предприятия. Это напрямую зависит от персонала. Для повышения эффективности производства необходимо уделять особое внимание его стимулированию персонала. Стимулирование служит сближению целей сотрудников с целями компании. Стимулы для персонала, такие как бонусы, связанные с производительностью, могут помочь повысить производительность персонала. Награды, как правило, связаны с достижением определенных целей, личных, командных или организационных, или их комбинации.

«Льготы для персонала – это пособия, которые предоставляются в дополнение к заработной плате как средство повышения удовлетворенности работой»²⁸.

Оплата часто является наиболее важным мотиватором для персонала, и стимулы и льготы не должны рассматриваться в качестве замены хорошей схемы оплаты.

Стимулы, вознаграждения и льготы для персонала не должны быть дорогими, а некоторые – не облагаться налогом.

Е.А. Дегтяренко считает, что эффективная система стимулирования персонала и льгот может помочь:

- убедить сотрудников присоединиться к бизнесу;
- сохранить существующий персонал;
- повысить мотивацию персонала, моральный дух и лояльность;

²⁷ Милорадова, Н.Г. Управление человеческим капиталом. Англо-русский словарь / Н.Г. Милорадова. - М.: МГСУ, 2017. - 328 с.

²⁸ Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 752 с.

- повысить производительность;
- связать индивидуальную и деловую эффективность;
- сосредоточить сотрудников на достижении целей;
- строить командную работу²⁹.

Некоторые стимулы и льготы могут косвенно принести пользу бизнесу, например, бесплатные оценки здоровья могут уменьшить отсутствие персонала и болезни.

Ю.А. Жиркова и М.И. Долженкова отмечают, что льготы и стимулы могут сформировать привлекательный элемент пакета занятости путем:

- повышение качества трудовой жизни;
- награждение персонала;
- добавление стоимости к трудовому договору³⁰.

Таким образом, в заключении данной главы можно сделать следующий вывод.

Повышение производительности персонала должно начинаться с создания безопасных условий труда.

Поддержание производительности сотрудников на высоком уровне и недопущение спадов является одной из основных задач любого руководителя, который может использовать для этого множество методов: мотивацию, организацию корпоративного досуга, функциональную музыку и т.д.

²⁹ Дегтяренко, Е.А. Управление персоналом как ключевая роль в развитии бизнеса предприятия / Е.А. Дегтяренко, Д.О. Труфанова, В.И. Рой // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 71-74

³⁰ Жиркова Ю.А., Долженкова М.И. Роль специалиста-организатора корпоративного досуга в оптимизации персонал-технологий менеджмента. [Электронный ресурс] URL: <http://www.tsutmb.ru/nauka/internet-konferencii/6-visheslovatskie-chtenia/Zhirkova2.pdf> (дата обращения: 30.04.2020).

2 Анализ условий труда в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

2.1 Общая характеристика АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Алмалыкский горно-металлургический комбинат (далее – АГМК) считается одним из ведущих предприятий не только в Узбекистане, но и во всем мире по добыче и переработке меди, молибдена, полиметаллов, минералов с содержанием золота. Его структурные подразделения располагаются в Ташкентской, Наманганской, Джизакской и Сурхандарьинской областях³¹.

Эффективность производства компании повышается благодаря постоянной систематической работе по технической и технологической модернизации комбината, привлечению передовых современных технологий и квалифицированных специалистов в производственный процесс. За 9 месяцев этого года комбинат выпустил продукции на сумму более 1 миллиарда 400 миллионов долларов. Рост производства по сравнению с этим периодом прошлого года составил 131,5 %. Производство катодной меди, свинца, золота и серебра значительно возросло.

АГМК – это производственный комплекс, объединяющий 4 шахты, 2 обогатительные фабрики, 2 плавильные установки с сернокислотными установками, ремонтно-механические и добывающие отрасли по извлечению известняка, управления автомобильного и промышленного железнодорожного транспорта, а также 22 вспомогательных цеха и подразделения. В АГМК работают свыше 36 тысяч работников разной квалификации. Медно-золото-молибденовые производственные мощности представлены действующими карьерами Калмакыр, Сары-Чеку,

³¹ Сайт АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.agmk.uz/> (дата обращения: 16.04.2020).

управлениями Чадакского и Ангреновского рудников, шахтой Каульды, медеплавильным заводом и медеплавильным заводом с его сернокислотными установками.

Линия по производству свинца и цинка представлена рудником Уч-Кулач с его работами по зачистке и комплексом по производству цинка с интегрированным заводом по производству серной кислоты. Поставки цинкового концентрата осуществляются из-за рубежа.

Золото и серебро, добываемые и произведенные в АГМК, обладают знаком качества для Лондонской фондовой биржи «Хороший поставщик». Международный сертификат соответствия был получен в процессе производства меди от управления системы качества. Также сертификат соответствия выдан производственному процессу Джизакского цементного завода.

В настоящее время в АГМК получают более 20 различных видов продукции: золото, серебро, медные катоды, медная катанка, медные трубы, цинк металлический, молибден металлический в виде спеченных брикетов, вольфрам металлический, теллур технический, селен технический, медный купорос, свинцовый промышленный продукт (КЕК), эмальпровод, сплав ЦАМ, кадмий, и др., а также кислород, серную кислоту, эмульсионные взрывчатые вещества. Готовой продукцией является аффинированные драгоценные металлы в виде слитков, цинк металлический, медные трубы, медная катанка и эмалированная проволока, молибден металлический в виде спеченных брикетов, вольфрам металлический.

Продукция реализуется как в Республике Узбекистан, так и за ее пределами, причем экспортируется около 70 % продукции. Вся продукция АГМК является конкурентоспособной и пользуется повышенным спросом на мировом рынке.

В 2011 году финский производитель оборудования для переработки минерального сырья Outotec подписал контракт с АГМК на проектирование и поставку завода по очистке газа и серной кислоты на существующие

производственные мощности АГМК, расположенные недалеко от Алмалыка. Контракт оценивался примерно в 30 миллионов евро. Объем поставки Outotec включал проектирование технологических процессов, детальное проектирование, закупки и поставку патентованного оборудования, включая все кислотостойкие детали, изготовленные из материала Edmeston SX. Кроме того, Outotec также предоставил консультационные услуги по строительству и вводу в эксплуатацию в рамках общего объема проекта. Общий проект был завершен по истечению 32 месяцев. Новый кислотный завод производит около 500 тысяч тонн серной кислоты в год. Один из ключевых приоритетов для АГМК, государственной структуры и единственного производителя меди в стране должны были существенно улучшить экологические условия в регионе, где расположены объекты. В новом решении отходящие газы существующего медеплавильного завода сначала будут обрабатываться и очищаться в газоочистной установке перед дальнейшей обработкой на новом сернокислотном заводе. Опыт Outotec в области переработки минерального сырья и металлургических заводов, а также репутация ведущего поставщика сернокислотных технологий с более чем 600 заводами, поставляемыми по всему миру, были важными аспектами для заключения контракта. Использование материала Edmeston SX – специальной нержавеющей стали, разработанной специально для кислых растений – еще больше укрепил конкурентоспособность благодаря приобретению Edmeston в прошлом году.

Одним из крупнейших проектов, реализованных АГМК за последние годы стало введение в эксплуатацию Шерабадского цементного завода в 2018 году, стоимость которого оценивается в 213 миллионов долларов. Мощность завода составляет до полутора миллионов тонн цемента в год. Подрядчиком проекта выступила турецкая Dal Teknik Makina.

В 2013 году зафункционалировалось унитарное предприятие «Ангренский трубный завод» в рамках реализации инвестиционного проекта «Организация производства медных труб различных диаметров на территории СИЗ «Ангрен». Проект финансировался за счет собственных средств АГМК в

размере более 10 миллионов долларов и кредитов АКИБ «Ипотека банк» на сумму 12 миллионов долларов.

Также продолжается освоение медного месторождения "Ёшлик-I" в Ташкентской области, стоимость которого 1,69 миллиарда долларов. Соглашение на сумму 500 миллионов долларов о сотрудничестве по строительству медно-обогачительного комплекса на условиях "под ключ" на базе месторождения Ешлик-I АГМК подписал с ЗАО НПО "РИВС" из Санкт-Петербурга в апреле 2017 года.

Выполняя важнейшие приоритеты программы социально-экономического развития коллектив АГМК за первый квартал 2020 года обеспечил выпуск товарной продукции:

- в действующих ценах – 102 %;
- в сопоставимых ценах – 100,3 %.

Темп роста выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах к соответствующему периоду 2019 года составил 105 %.

Основные показатели производственной деятельности АГМК за I квартал 2020 года представлены на рисунке 4.

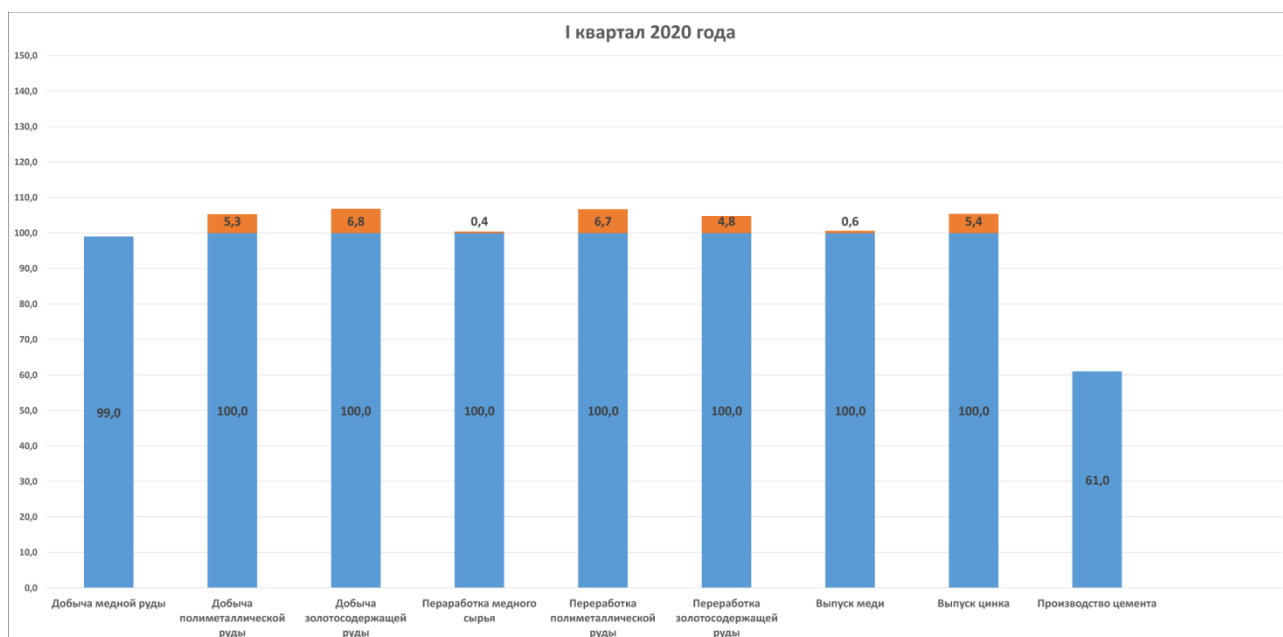


Рисунок 4 – Основные показатели производственной деятельности АГМК за I квартал 2020 года

Выпуск катодной меди составил 100,4 %, в том числе из собственного сырья 100,6 %, цинка металлического 98,2 %, в т.ч. из собственного сырья 105,4 %, серной кислоты 88,2 %, аффинированного золота 100,3 % и аффинированного серебра 125,4 %.

За I квартал 2020 года реализовано продукции на экспорт 118,6 %.

В соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан от 09.01.2020 г. № 4563 «О мерах по реализации Инвестиционной программы Республики Узбекистан на 2020-2022 годы» по АГМК реализуются инвестиционные проекты, направленных на увеличение мощностей по добыче и переработке сырья с освоением капитальных вложений на сумму 349,5 млн. долл., в том числе:

- за счет собственных средств – 133,3 млн. долл.;
- средств ФРРУ – 4,0 млн. долл.;
- кредитов коммерческих банков – 32,0 млн. долл.;
- прямые иностранные кредиты – 180,1 млн. долл.

За I квартал 2020 года фактически освоено инвестиций на сумму 52,0 млн. долл. (102,9 %), в том числе:

- за счет собственных средств – 37,0 млн. долл.;
- средств ФРРУ – 13,6 млн. долл.;
- кредитов коммерческих банков – 1,4 млн. долл.

В соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10.03.2020 г. № 136 «О программе локализации производства продукции пользующейся спросом на внутреннем и внешнем рынках на 2020-2021 годы» в АГМК в 2020 году предусмотрена реализация 49 проектов на общую сумму 120,0 млрд. сум.

По итогам I квартала 2020 года выпуск локализованной продукции по 35 проектам составил 34,6 млрд. сум или 127,2 % к прогнозу.

В прошлом 2019 году наблюдалась следующая ситуация. Выполняя важнейшие приоритеты программы социально-экономического развития

коллектив АГМК за 9 месяцев 2019 года обеспечил выпуск товарной продукции:

- в действующих ценах на 108,2 %,
- в сопоставимых ценах на 107,9 %.

Темп роста выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах к соответствующему периоду 2019 года составил 131,5 % (рисунок 5)³².

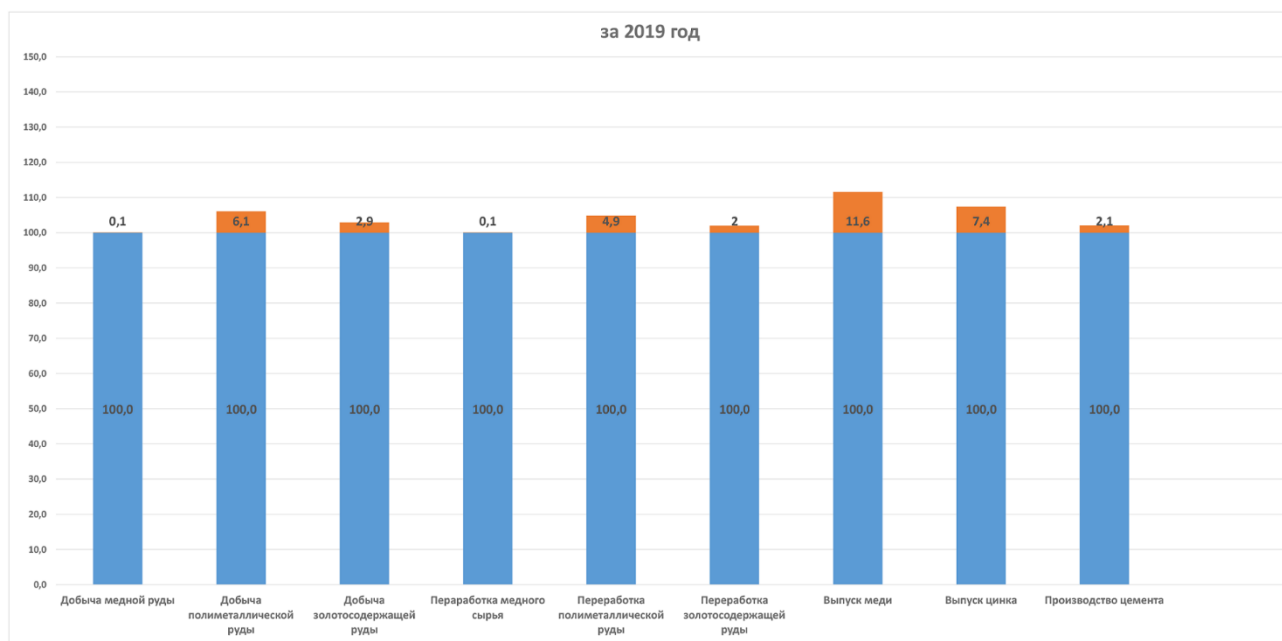


Рисунок 5 – Основные показатели производственной деятельности АГМК за 2019 год

Выпуск катодной меди составил 107,1 %, в том числе из собственного сырья 101,5 %, цинка металлического 109,0 %, в т.ч. из собственного сырья 100,8 %, серной кислоты 101,5 %, трехокси вольфрама 73,6 %, аффинированного золота 104,2 % и аффинированного серебра 137,1 %, портландцемента 102,4 %.

Высшим органом управления в структуре АГМК является Общее собрание акционеров, далее следует Наблюдательный совет, исполняющий общее руководство деятельностью Общества, за ним Правление, являющееся исполнительным органом и Ревизионная комиссия, выполняющая контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества.

³² Показатели АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс] URL: <http://www.agmk.uz/index.php/ru/o-nas/pokazateli/grafiki> (дата обращения: 02.05.2020).

Принятие той или иной формы организационной структуры во многом зависит от характера, масштабов и размеров бизнеса. Организационная структура в первую очередь связана с распределением деятельности или задач и делегированием полномочий.

Структура исполнительного аппарата АГМК представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура исполнительного аппарата АГМК

Организационная структура АГМК представлена на рисунке 7³³.

Руководит текущей деятельностью Общества председатель правления. Техническая политика, научно-технический прогресс, экономическая, коммерческая деятельность всех структурных подразделений ориентированы на функциональных директоров. Все подразделения и должности созданы для выполнения установленного набора функций управления или работ. На должностные лица всех подразделений возлагается определенная

³³ Структура АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс] URL: <http://www.agmk.uz/index.php/ru/o-nas/struktura-agmk> (дата обращения: 02.05.2020).

ответственность за выполнение закрепленных за ними функций, также они имеют установленные права на распоряжение ресурсами. Организационная структура является основой в вопросе формирования отдельных административных функций. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников, руководителей и подчиненных внутри организации. Эффективному управлению организацией способствует структура, приспособленная к деятельности предприятия и соответствующая ее целям и задачам.

Преимущества линейно-функциональной организации заключаются в следующем:

- высокоэффективная линейно-функциональная структура помогает дать четкие инструкции каждому сотруднику отдела. выполнение указанных инструкций также становится проще.

- сотрудники являются высококвалифицированными, и, поскольку они являются опытными в конкретном виде работы, их легко выполнить выше номинальной, поскольку все их усилия сосредоточены на одной цели.

- все люди или работники сгруппированы на основе их аналогичных ноу-хау и навыков. это приводит к оптимальной производительности.

- ответственность каждого работника и всех отделений фиксируется, что приводит к точной ответственности за их работу. цепочка командования очень четкая и ясная, и каждый знает, какие решения они должны принять, а какие - передать другим органам власти.

- становится легче отслеживать рост и обновлять обучение сотрудников.

- организация может легко развить навыки нескольких людей, чтобы создать исключительную группу специалистов.

– сотрудники не должны отчитываться перед несколькими руководителями.

– каждый отдел и каждый сотрудник в этом отделе имеет определенную работу. следовательно, вероятность дублирования равна нулю.

В линейно-функциональной организационной структуре есть чувство безопасности, в результате чего верные сотрудники могут работать, не опасаясь увольнения с работы.

Поскольку коммуникация в отделе ясна и открыта, это приводит к дальнейшему карьерному росту всех сотрудников.

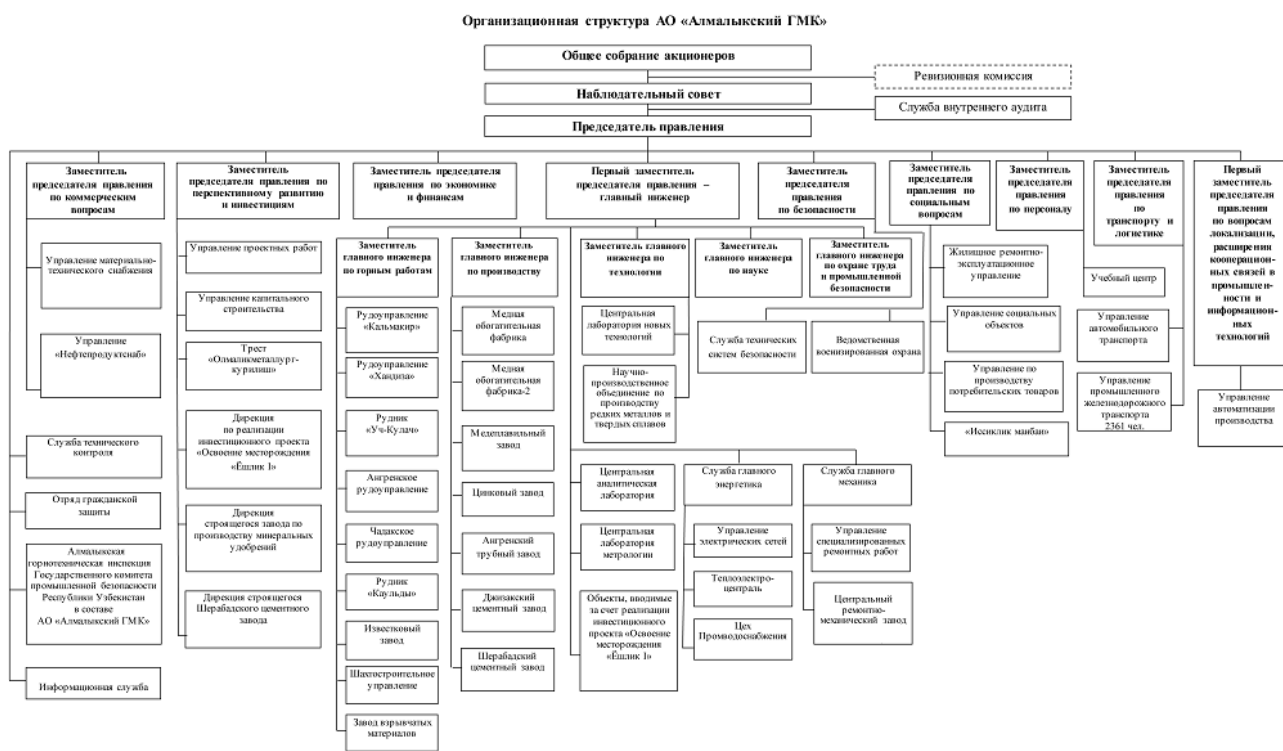


Рисунок 7 – Организационная структура АГМК

Недостатки линейно-функциональной организации заключаются в следующем:

Когда почти одинаковые квалифицированные люди работают вместе, могут возникнуть конфликты, когда один сотрудник повышен в должности, а другие нет.

Поскольку компания начинает расти, отделы также становятся больше. Каждый из них становится маленькой компанией сам по себе из-за количества людей, работающих в ней. Это может привести к плохому управлению и разногласиям.

Существует очень низкий уровень связи между двумя департаментами, и это приводит к плохой координации между ними.

Повторяющийся вид работы может стать монотонным и привести к низким уровням энергии.

В большинстве случаев сотрудники одного департамента мало знают о событиях других департаментов, и это создает препятствия, если какой-либо тип сотрудничества необходим одному департаменту из другого департамента.

Система департаментов порождает эгоистичный менталитет, поскольку руководители каждого департамента заботятся только о своем и менее всего беспокоятся о других.

Отсутствует командная работа между различными отделами, и это снижает уровень гибкости между ними.

Поскольку линейно-функциональная организационная структура является жесткой и фиксированной, любые изменения становятся очень медленными и чрезвычайно сложными.

Отсутствует моментальное принятие решений из-за иерархии в системе.

Поскольку функциональный менеджер имеет полный контроль над своим отделом, он может легко принимать решения самодержавным образом. Он может посоветоваться с членами команды под ним, и это иногда работает против организации.

Самый важный недостаток линейно-функциональной организационной структуры заключается в том, что департаменты слишком поглощены своими личными целями, и в конце концов они начинают игнорировать цели, поставленные организацией.

2.2 Условия труда работников АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

В перечень работ, связанных с вредными и опасными условиями труда АГМК входят: горные работы, рудоподготовка, обогащение, обжиг руд и нерудных ископаемых, металлургическое производство (черные металлы), металлургическое производство (цветные металлы), химическое производство, металлообработка, производство взрывчатых, инициирующих веществ, грузовые перевозки, производство строительных материалов, ремонт электротехнического оборудования и т.д.

Объектом исследования были 430 рабочих мест (РМ) работников 6 основных профессий АГМК.

Исследования проведены в дробильном цехе (44 РМ дробильщики), в плавильном отделении (77 РМ плавильщиков и 31 РМ оператора пылегазоулавливающих установок), в котлотурбинном цехе (155 РМ огнеупорщика и машиниста котла), а также в литейном цехе (48 РМ машиниста котла).

Для оценки условий труда (УТ) работников было проведено и проанализировано 9434 исследования факторов производственной среды, в том числе 1590 – параметров производственного микроклимата, 5834 – воздух рабочей зоны (ВРЗ), 186 – производственного шума и уровней вибрации.

Для оценки тяжести труда и напряженности трудового процесса были рассмотрены 130 карт условий труда.

Гигиеническую оценку УТ проводили в соответствии с критериями «Гигиеническая классификация труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса».

При исследовании ВРЗ на РМ дробильщики определяли концентрации железного агломерата, ангидрида сернистого, углерода оксида, аммиака, азота

диоксида, марганца оксида, железа оксида, действующих на работающих местах в течение 93,5 % продолжительности рабочей смены. В результате проведенных гигиенических исследований установлено, что концентрация производственной пыли в ВРЗ дробильщика колебалась в пределах от 4,34 до 270,70 мг / м³, определяя тем самым превышение предельно допустимых концентраций (ПДК) в 1,08-67,5 раза. При этом среднее значение максимально разовой концентрации пыли на РМ равно $(44,60 \pm 3,21)$ мг / м³, что определяет УТ дробильщика как вредные 3.4 степени.

Минимальные и максимальные значения содержания оксида железа в ВРЗ превышали ПДК в 2,5-3,4 раза, определяя среднее значение его максимально разовой концентрации на уровне $(17,74 \pm 0,38)$ мг / м³. По этому показателю УТ дробильщика относятся к вредным 3.1 степени.

Максимально разовые концентрации ангидрида сернистого, углерода оксида, аммиака, азота диоксида, марганца оксида в ВРЗ дробильщика не превышали гигиенических нормативов.

По параметрам производственного микроклимата УТ дробильщиков в теплый период года характеризуются как вредные 3.2 степени. В течение 87,1 % продолжительности рабочей смены работники подвергаются воздействию на организм нагревающего микроклимата, который характеризуется следующими показателями: температура воздуха - $(31,02 \pm 0,62)$ ° С; скорость движения воздуха - $(0,89 \pm 0,09)$ м / с; относительная влажность воздуха - $(36,1 \pm 1,13)$ %; инфракрасное излучение - $(497,00 \pm 42,08)$ Вт / м². Последний показатель превышает гранично-допустимый уровень (ГДУ) в 3,5 раза.

По показателю эквивалентного уровня шума, среднее значение которого $(85,57 \pm 0,72)$ дБА (децибелы) превышает ГДУ на 3,4-4,7 дБА, УТ дробильщиков характеризуются как вредные 3.2 степени. Эквивалентный скорректированный уровень общей вибрации на РМ дробильщика в среднем составил $(91,07 \pm 0,57)$ дБА, не превышающий гигиенический норматив и соответствует 2 классу УТ (допустимые). Тяжесть труда дробильщика в связи

с вынужденной рабочей позой более 30 % продолжительности рабочей смены, количеством вынужденных наклонов более 300 (332 в смену), по показателю статической нагрузки мышц туловища и ног ($263124 \text{ кг} \cdot \text{с}$) относится к 3 классу 2 степени вредности.

По показателям напряженности УТ дробильщиков соответствуют 3 классу 1 степени вредности (восьмичасовой рабочий день, трехсменная труд).

По показателям напряженности условия труда относятся к 3 классу 1 степени вредности. В процессе работы в ВРЗ плавильщиков выделяются производственная пыль и различные химические вещества, а именно ангидрид сернистый, марганца оксид, нафталин, углерода оксид, азота диоксид, фенол и алюминия оксид.

В результате гигиенической оценки УТ плавильщиков установлено, что концентрация железа оксида колебалась от 3,0 до 22,97 мг / м³ и в среднем составила ($8,74 \pm 0,43$) мг / м³ (ПДК 6,0 мг / м³), что превышает гигиенический норматив в 1,5 раза.

Минимальная и максимальная концентрация углерода пыли в ВРЗ колебалась в пределах от 1,01 до 61,89 мг / м³ и в среднем составила ($13,13 \pm 3,51$) мг / м³ (ПДК 6,0 мг / м³). Среднее значение максимально разовой концентрации производственной пыли на РМ плавильщиков (с содержанием диоксида кремния кристаллического до 10%) составляет ($33,29 \pm 2,63$) мг / м³, максимальные значения концентрации пыли доменного шлака в 5,6 раза превышали нормативные значения, концентрация алюминия оксида - в 25 раз. Повышенная концентрация химических веществ и пыли действует на работников в течение 83,7% продолжительности рабочей смены и относит УТ плавильщиков до 3 класса 4 степени вредности.

По показателям тяжести труд плавильщиков, который поднимает и перемещает груз массой 15 кг, имеет статическая нагрузка на одну руку 180 кг • с, на две руки 2040 кг • с, статическая нагрузка при участии мышц рук и туловища составило 141230,4 кг • с, количество вынужденных наклонов более 300 - в течение 27,1% рабочего времени, осуществляет переходы до

0,5 км, обусловленные технологическим процессом, выполняет вынуждены наклоны свыше 300 до 379 раз за смену, относится к тяжелой и соответствует 3 классу 2 степени вредности.

По показателям напряженности труд, где плавильщик имеет напряженность зрения в результате слепящего действия расплавленного металла, решает важные задачи, в течение 11,9 % рабочего времени наблюдает за ходом производственного процесса без активных действий, имеет трехсменный режим труда и восьмичасовой рабочий день, относится к 3 класса 1 степени вредности.

В результате гигиенической оценки УТ оператора пылегазоулавливающих установок плавильного производства установлено, что в теплый период года температура воздуха на рабочих местах составила $(29,53 \pm 3,0) ^\circ \text{C}$, показатель скорости движения воздуха - $(0,51 \pm 0,03) \text{ м / с}$, относительная влажность $(36,33 \pm 3,54)\%$, максимальный уровень инфракрасного излучения достигал 935 Вт / м^2 , что соответственно превышает ГДУ в 2,6 раза и относит УТ оператора пылегазоулавливающих установок по показателям производственного микроклимата к 3 классу 1 степени вредности.

Средний уровень шума на РМ оператора пылегазоулавливающих установок составил $(89,38 \pm 0,05) \text{ дБА}$ и колебался от 76 до 101 дБА (ГДУ 80 дБА), что относит УТ оператора пылегазоулавливающих установок к 3 классу 2 степени вредности. Уровень вибрации в среднем составил $(94,78 \pm 0,92) \text{ дБА}$, что относит УТ к 3 классу 1 степени вредности.

В ВРЗ оператора пылегазоулавливающих установок присутствуют следующие вещества: углерод пыли, углерода оксид, ангидрид сернистый, марганца оксид, азота диоксид, железа оксид. Превышение ПДК наблюдалось только по железом оксида, где максимально разовая концентрация в ВРЗ составила $(6,19 \pm 1,09) \text{ мг / м}^3$ (ПДК 6,0 мг / м³), что превышает ПДК в 1,03 раза. Концентрация углерода пыли составила $(217,93 \pm 25,62) \text{ мг / м}^3$ (ПДК 6,0 мг / м³), что также превышает в 36,3 раза.

Таким образом, УТ оператора пылегазоулавливающих установок по содержанию производственной пыли в ВРЗ соответствуют 3 классу 4 степени вредности, по содержанию химических веществ - 3.1 класса вредности.

По показателям тяжести труд, где во время работы оператор пылегазоулавливающих установок поднимает и перемещает груз массой более 8 кг, имеет статическая нагрузка на одну руку $270 \text{ кг} \cdot \text{с}$, статическая нагрузка при участии мышц туловища и ног $132192 \text{ кг} \cdot \text{с}$, выполняет вынужденны наклоны более 300 - 322 раза в смену, проходит до 2 км в смену, что обусловлено технологическим процессом, относится к 3 классу 2 степени вредности.

УТ по показателям напряженности, где оператор пылегазоулавливающих установок 29,2 % времени рабочей смены наблюдает за ходом производственного процесса без активных действий, имеет восьмичасовой рабочий день, трехсменную работу относятся к 3 классу 1 степени вредности.

На РМ машиниста котла котлотурбинного цеха наблюдалось превышение гигиенического норматива по содержанию в ВРЗ производственной пыли (от 2 до 10 % кремния диоксида кристаллического) со средним показателем $(18,03 \pm 0,98) \text{ мг} / \text{м}^2$ (ПДК $4,0 \text{ мг} / \text{м}^2$). Концентрации магнетита и известняка превышали гигиенические нормативы в 1,5 раза - $(16,41 \pm 3,70) \text{ мг} / \text{м}^2$ (ПДК $10 \text{ мг} / \text{м}^2$) и $(9,10 \pm 0,66) \text{ мг} / \text{м}^2$ (ПДК $6,0 \text{ мг} / \text{м}^2$) соответственно. Углерода оксид, ангидрид сернистый, марганца оксид, никель, его оксиды, сульфиды и смесь соединений никеля, азота диоксид не превышали гигиенические нормативы в ВРЗ машинистов котла мартеновской печи.

Показатели микроклимата в теплый период года были следующими: температура воздуха - $(37,71 \pm 0,83) ^\circ \text{C}$, скорость движения воздуха - $(0,78 \pm 0,05) \text{ м} / \text{с}$, относительная влажность - $(27,96 \pm 1,49) \%$, уровень инфракрасного излучения - $(1537,82 \pm 94,31) \text{ Вт} / \text{м}^2$. В холодный период года температура воздуха в среднем составила $(30,58 \pm 2,32) ^\circ \text{C}$, показатель относительной

влажности - $(31,50 \pm 0,73)$ %, показатель скорости движения воздуха - $(0,55 \pm 0,12)$ м / с, действующие на работников в течение 94,2 % продолжительности рабочей смены и относят УТ машинистов котла к 3 классу 4 степени вредности.

Средний уровень шума составил $(89,94 \pm 3,58)$ дБА, что относит УТ к 3 классу 2 степени вредности.

По показателям тяжести труд машиниста котла, что в течение рабочего времени поднимает и перемещает груз массой 24,7 кг, имеет статическую нагрузку при участии мышц туловища и ног 201700 кг • с, находится в наклонном положении более 300 на 27,3% продолжительности смены, делает вынужденные наклоны более 300 - 224 раза в смену, делает переходы до 0,7 км в смену, обусловленные технологическим процессом, относится к 3 классу 2 степени и характеризуется как физически тяжелая.

По показателям напряженности труд машинистов котла и их подручных имеет место напряженность зрения, а именно слепящее действие расплавленного металла, а также у машинистов котла присутствует эмоциональная и интеллектуальная напряженность при решении важных задач в ходе технологического процесса, трехсменную работу и восьмичасовой рабочий день, что соответствует 3 классу 1 степени вредности.

УТ огнеупорщиков котлотурбинного цеха характеризуются неблагоприятными микроклиматическими показателями в теплый период года, а именно: температура воздуха - $(40,31 \pm 1,53)$ ° С, относительная влажность - $(27,60 \pm 1,74)$ %, скорость движения воздуха - $(0,82 \pm 0,06)$ м / с, уровень инфракрасного излучения - $(2369,68 \pm 139,49)$ Вт / м. В холодный период года температура воздуха составила $(11,72 \pm 0,32)$ ° С, относительная влажность - $(24,33 \pm 0,46)$ %, скорость движения воздуха - $(0,75 \pm 0,02)$ м / с, уровень инфракрасного излучения - $(1444,50 \pm 300,81)$ Вт / м, таким образом УТ по показателям микроклимата соответствуют 3 классу 4 степени вредности. Эквивалентный уровень шума на РМ огнеупорщиков составил

(89,83 ± 2,45) дБА, который действует на работника в течение всего рабочего времени и относит УТ к 3 классу 2 степени вредности.

При исследовании воздуха рабочей зоны на РМ огнеупорщиков максимально разовая концентрация пыли, преимущественно фиброгенного действия, в среднем составляла (30,26 ± 3,39) мг / м³, что превышает ПДК в 7,5 раза, концентрация железа оксида превышала ПДК в 1,5 раз. Концентрации углерода оксида, ангидрида сернистого, марганца оксида, азота диоксида отвечали гигиеническим нормативам.

Таким образом, УТ по содержанию пыли соответствуют 3 классу 3 степени вредности, по содержанию химических веществ – 3 класса 1 степени вредности.

По показателям тяжести труд огнеупорщиков, который находится 26 % рабочего времени в вынужденном положении и выполняет более 180 вынужденных наклонов более 300, осуществляет переходы, обусловленные производственным процессом до 4,4 км, имеет статическую нагрузку одной рукой 8544 кг • с, двумя руками 80469, 6 кг • с при участии мышц туловища и ног 25200 кг • с, поднимает и перемещает груз более 25 кг, относится к 3 классу 2 степени и характеризуется как тяжелый труд.

По показателям напряженности УТ огнеупорщиков соответствуют 3 классу 1 степени вредности.

В результате гигиенической оценки УТ сталевара литейного цеха установлено, что в теплый период года температура воздуха на РМ составила (18,07 ± 1,08) ° С, относительная влажность воздуха - (46,06 ± 1,78) %, скорость движения воздуха - (0,4 ± 0,02) м / с. В холодный период года: температура воздуха составила (12,69 ± 0,29) ° С, относительная влажность и скорость движения воздуха составили (37,13 ± 1,12) % и (0,55 ± 0,15) м / с соответственно, поэтому по показателям производственного микроклимата УП сталевара соответствуют 3 классу 1 степени вредности.

Уровень шума на РМ сталевара в среднем составил (84,24 ± 0,53) дБА, поэтому УТ относятся к 3 классу 1 степени вредности. В результате

исследования ВРЗ установлено, что в воздухе присутствуют химические вещества, которые не превышают ПДК, но благодаря присутствию веществ одностороннего действия (углерода оксида, ангидрида сернистого) относят УТ к 3 классу 1 степени вредности.

По показателям тяжести труд сталевара, который выполняет подъем и перемещение груза до 8 кг, имеет статическую нагрузку одной рукой 345 кг • с, двумя руками 10890 кг • с, находится в наклонном положении до 300 – 28,7% от продолжительности всей изменения и более 300 – 17,3% изменения, имеет высокоточную зрительную работу и длительность сосредоточения до 17,1% всей смены, относится к 3 классу 1 степени вредности.

По показателям напряженности труд, где 42 % времени сталевар проводит наблюдение за ходом производственного процесса без активных действий, относится к 3 классу 1 степени напряженности.

Проведенные гигиенические исследования позволили определить общую оценку условий труда работников основных и вспомогательных цехов предприятия полного цикла по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса и установить степень подозреваемого профессионального риска, полученные результаты предоставлены в таблице 1.

Таблица 1 – Гигиеническая оценка условий труда, и оценка профессионального риска у работников основных профессий АГМК

Профессия	Микро-климат	Пыль	Химический фактор	Шум	Вибрация	Тяжесть труда	Напряженность труда	Общая оценка условий труда	Профессиональный Риск
Дробильный цех									
Дробильщик	3.2	3.4	3.1	3.2	2	3.2	3.1	3.4	Очень высокий
Плавильное отделение									
Плавильщик	3.4	3.4	3.4	3.1	-	3.2	3.1	3.4	Очень высокий

Продолжение таблицы 1

Оператор пылегазоулавливающих установок	3.1	3.4	3.1	3.2	3.1	3.2	3.1	3.4	Очень высокий
Котлотурбинный цех									
Машинист котла	3.4	3.2	3.1	3.2	-	3.2	3.1	3.4	Очень высокий
Огнеупорщик	3.4	3.3	3.1	3.2	-	3.2	3.1	3.4	Очень высокий
Литейный цех									
Сталевар	3.1	2	3.1	3.1	-	3.1	3.1	3.1	Умеренный

Таким образом, в результате гигиенической оценки условий труда работников АГМК установлено, что работники основных цехов относятся к группе повышенного риска развития заболеваемости. Это обусловлено высоким уровнем вредности условий труда - 3.4 класс: (микроклимат (3.1-3.4), пыль (3.2 -3.4), химические вещества (3.1-3.4), шум (3.1-3.2), тяжесть труда (3.1-3.2) и напряженность труда (3.1).

В АГМК ведущими факторами риска по изученным категориям профессий, способных подвергнуть человека к определенному уровню риска, являются микроклиматические условия, содержание производственной пыли и химических веществ в воздухе рабочей зоны. Данные условия способны вызвать у работников исследуемых цехов возникновение профессиональных и производственных заболеваний. Для установления причинно-следственной связи вредных производственных факторов со здоровьем работающих необходимо провести анализ профессиональной заболеваемости и заболеваемости с временной утратой трудоспособности с определением причин заболеваемости, роли влияния ведущих производственных факторов, с характеристикой стажа, возраста, профессии работающих, учетом нозологических форм.

Степень и тяжесть условий труда на предприятии устанавливает аттестация рабочих мест, которая проводится один раз в два года.

Оперограмма проведения аттестации рабочих мест представлена на рисунке 8.

Мероприятия	Менеджер по персоналу	Директор	Руководители подразделений	Аттестационная комиссия
Подготовка состава аттестационной комиссии	□ ↓			
Подготовка графика проведения аттестации	□ ↓			
Составление списков работников, подлежащих аттестации	□ ↓			
Подготовка документов, необходимых для работы аттестационной комиссии	□ ↓			
Подготовка приказа о проведении аттестации	□ ↘			
Подписание приказа о проведении аттестации		□ ↘		
Подготовка отзывов об исполнении подлежащим аттестации работником должностных обязанностей за аттестационный период			□ ↘	
Проведение аттестации и подведение ее итогов				□
Принятие решений по итогам аттестации		□		

Рисунок 8 – Оперограмма проведения аттестации рабочих мест в АГМК

Для проведения аттестации рабочих мест на предприятии издается приказ директора АГМК, включающий следующие положения:

- о формировании аттестационной комиссии;
- об утверждении графика проведения аттестации;

- о составлении списков профессий, подлежащих аттестации;
- о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

Также приказом определяются состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы³⁴.

В состав аттестационной комиссии входят: председатель (директор), заместитель председателя (начальник отдела охраны труда и техники безопасности), специалисты из отдела труда и отдела кадров, секретарь и другие члены аттестационной комиссии. При принятии решений все члены аттестационной комиссии обладают равными правами. Недостатком системы формирования аттестационной комиссии является отсутствие в ней независимых экспертов.

Нормативной базой для проведения аттестации рабочих мест по условиям труда являются:

- Трудовой кодекс Республики Узбекистан (РУз);
- Список 1 производств, учреждений, работ, профессий и должностей, дающих право на пенсию независимо от возраста;
- Список 2 производств, учреждений, работ, профессий, должностей и показателей, дающих право на пенсию с уменьшением общеустановленного возраста на 10 лет;
- Список 3 производств, учреждений, работ, профессий, должностей и показателей, дающих право на пенсию с уменьшением общеустановленного возраста на 5 лет;
- гигиеническая классификация труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса, утвержденная министерством здравоохранения РУз;
- санитарные нормы, правила и гигиенические нормативы РУз;

³⁴ Положение о проведении государственной экспертизы условий труда [Электронный ресурс] URL: https://nrm.uz/contentf?doc=498603_polojenie_o_poryadke_provedeniya_gosudarstvennoy_ekspertizy_u_sloviyu_truda (дата обращения: 08.05.2020).

– стандарты, действующие на территории РУз³⁵.

Материалы аттестации рабочих мест по условиям труда являются материалами строгой отчетности и подлежат хранению 50 лет.

Производя расчет экономических потерь можно включить травмы, полученные на производстве, микротравмы которые в свою очередь привели к временной нетрудоспособности, инциденты, не приводящие к травмам, но виновные в нарушении рабочего процесса, профзаболевания с летальным и не летальным исходом. Временное нарушение трудоспособности пострадавшего по микротравмам и инцидентам, либо нарушение рабочего процесса берем один час. В среднем один час обходится организации в 62928 сум на человека. Экономические потери приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Экономические потери АГМК

Категория	Количество (шт)	Потери (млн.сум)
Травмы	9	80,64
Инциденты	168	35,54
С нелетальным исходом	125	1778,79
С летальным исходом	35	8126,905
Микротравмы	156	10,853

Рассчитанные в данном параграфе факторы напрямую влияют на производительность труда работников. Таким образом, целесообразно перейти к анализу производительности труда работников АГМК, что будет представлено в следующем параграфе данной работы.

2.3 Динамика производительности АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

³⁵ Постановление Министерства труда и социальной защиты населения и Министерства здравоохранения Республики Узбекистан от 06.07.2001 г. №№ 8, 3 «О внесении изменений в Методику оценки условий труда и аттестации рабочих мест по условиям труда» (рег. № 247-1 от 20.07.2001 г.)

Прежде чем рассмотреть динамику производительности труда персонала анализируемого предприятия, необходимо произвести расчет обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ обеспеченности одного из структурных подразделений АГМК трудовыми ресурсами за 2017-2019 гг.

Категории персонала	2017			2018			2019		
	план	факт	отклонение, чел.	План	факт	отклонение, чел.	План	факт	отклонение, чел.
Руководители	850	856	6	996	996	0	1045	1012	-33
Специалисты	1265	1272	7	932	932	0	798	715	-83
Служащие	736	745	9	610	616	6	745	745	0
Рабочие	3285	3285	0	3950	3854	-96	4254	4152	-102
Всего	6136	6158	22	6488	6398	-90	6842	6624	-218

Руководители предприятия включают директора, коммерческого директора, главного бухгалтера, начальника производства, а также руководителей каждого отдела и производственных цехов. Специалистами предприятия являются бухгалтер, производственные специалисты, технологи.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в 2017 году была связана с избытком сотрудников на 22 человека, в 2018 году недостаток был восполнен, количество рабочих составило 6398 человек, в 2019 году предприятие испытывало недостаток рабочих в количестве 218 человек.

В таблице 4 проанализируем структуру и динамику персонала одного из структурных подразделений АГМК.

Таблица 4 – Структура и динамика персонала одного из структурных подразделений АГМК за 2017-2019 гг.

Категории персонала	2017	Уд вес,	2018	Уд вес,	2019	Уд вес,	2019/18, чел	2019/17, чел
Руководители	856	13,9	996	15,6	1012	15,3	101,6	118,2
Специалисты	1272	20,7	932	14,6	715	10,8	76,7	56,2
Служащие	745	12,1	616	9,6	745	11,2	120,9	100,0
Рабочие	3285	53,3	3854	60,2	4152	62,7	107,7	126,4
Всего	6158	100	6398	100	6624	100	115,4	121

На основании таблицы 4, структура персонала за 2017-2019 гг. изменялась незначительно. В 2017 году доля руководителей составляла 13,9%, в 2018 году она возросла до 15,6%, а в 2019 году сократилась до 15,3%. Доля специалистов сокращалась в течение анализируемого периода. Доля служащих держалась на уровне 10-12%, а доля рабочих – на уровне 50-60%.

Далее можно произвести расчет показателей движения кадров за 2017-2019 гг. (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ движения работников структурного подразделения АГМК

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение, %	
				2019/2018	2019/2017
Коэффициент оборота по приему	0,58	0,42	0,31	73,8	53,4
Коэффициент оборота по выбытию	0,38	0,33	0,38	115,2	100,0
Коэффициент текучести	0,35	0,33	0,38	115,2	108,6

Таким образом, можно сделать вывод о нестабильности кадров на предприятии. Коэффициент оборота по приему в 2019 г. меньше коэффициента оборота по приему в 2018 г. на 26,2%.

В АГМК высокий показатель текучести кадров. Основная текучесть кадров наблюдается среди рабочих, что свидетельствует о том, что в основном работники увольнялись по собственному желанию. И причиной тому является низкая заработная плата или некомфортные условия труда. Частая смена рабочих, ведет к затратам на обучение, увеличению уровня брака.

И наконец, можно перейти к анализу производительности труда работников, динамика которой представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика изменения темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы на примере одного из подразделений АГМК

Показатели	Июнь 2017	Июнь 2018	Июнь 2019
1. Среднемесячная выработка на одного работающего	19,6	18,2	17,3
2. Среднемесячная з/плата одного работающего, млн.сум	3,39	3,726	4,059

Графически динамику производительности труда на одного работающего можно представить с помощью рисунка 9.



Рисунок 9 – Динамика производительности на одного работающего АГМК

Как видно из таблицы 6 и рисунка 9 темпы роста заработной платы значительно превышают темпы роста производительности на одного работника, что является отрицательным явлением АГМК. К тому же, выработка на одного работника снижается каждый год. Также необходимо отметить, что оценке производительности труда уделяется недостаточно внимания на данном предприятии, используется одна методика – основным учетным показателем является среднегодовая выработка. На основании этого, можно предложить основные направления по улучшению условий труда в АГМК, что будет представлено в следующем параграфе данной работы.

2.4 Основные направления по улучшению условий труда АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

В качестве совершенствования условий труда работников организации, в первую очередь, необходимо обратить внимание на измерение производительности, чем предприятие на сегодняшний день пренебрегает и имеет недостатки.

Поэтому АГМК рекомендуется в качестве альтернативных вариантов внедрение следующих методов точного измерения производительности сотрудников:

Метод 1: Управление по целям.

Чтобы точно использовать метод управления по целям, сотрудники отдела мотивации и труда АГМК должны измерить производительность таким образом, чтобы показать, насколько хорошо результаты сотрудника способствуют достижению целей и задач предприятия.

Для того, чтобы это работало правильно, сотрудникам сначала должны быть поставлены четкие, индивидуальные цели производительности, а также все инструменты и информация, необходимые для достижения этих целей.

Если цель предприятия состоит в том, чтобы увеличить выручку на 25 % в течение следующего года, то нужно решить, какое обучение и стимулы необходимо использовать, чтобы сотрудники были готовы помочь предприятию в достижении этой цели.

Производительность удержания выручки потребует от них предоставления высокого качества работы. Для обеспечения точности измерений необходимо регулярно отмечать действия сотрудников в дополнение к текущим показателям удержания выручки.

Ежегодные или шестимесячные оценки сотрудников должны выявить такие достижения, как «снижение браков на 20 %» и «постоянное решение проблем производства».

Сотрудники должны регулярно встречаться со своими руководителями, чтобы обсудить их успехи и решить проблемы по мере их возникновения. Измерение производительности в течение года помогает сотрудникам сосредоточиться на своих целях.

Затем ежегодный обзор показывает, насколько достигнут прогресс в достижении индивидуальных целей и целей предприятия. Затем создаются новые цели на предстоящий год.

Метод 2: Количественное измерение производительности.

Количественный метод производительности меры по количеству частей или продуктов занятого производит в определенный период времени, например, в час, день или месяц.

Производительность может быть быстро рассчитана с помощью программного обеспечения для повышения производительности или в виде электронной таблицы, в которой указывается количество продуктов, которые сотрудник производит или участвует в данном периоде времени. Эти числа затем усредняются, чтобы показать рост или снижение производительности с течением времени.

Выход может быть измерен либо по объему или количеству созданных продуктов, либо по финансовой стоимости продукта или услуги.

Во-первых, АГМК может создать базовый уровень – среднее количество рабочих часов, дней или недель, необходимых для создания этой детали или продукта в обычных рабочих условиях, когда сотрудник работает на оптимальном уровне. Каждый работник на производственной линии затем сравнивается с этим идеальным (но реалистичным) уровнем производительности.

Этот тип измерения также должен учитывать количество времени, которое сотрудники тратят на такие действия, как обучение на рабочем месте, время, затрачиваемое на ожидание поступления материалов или ремонт сломанного оборудования, и другие факторы, не находящиеся под их контролем.

Метод 3: 360-градусная обратная связь

Метод обратной связи 360 градусов использует обратную связь и комментарии сотрудников для измерения производительности. Этот метод можно использовать только в том случае, если сотрудники организации много общаются друг с другом.

Это измерение требует, чтобы производительность работника оценивалась всеми, с кем он работает или с кем ежедневно общается, включая тех, кто находится выше, и ниже уровня своей работы. Все оценщики должны

знать и понимать общую роль и функции своего сотрудника, ежедневные рабочие обязанности, профессиональные навыки и навыки общения.

Этот метод подойдет для небольших отделов или подразделений АГМК, где все знают и взаимодействуют со всеми остальными.

Все, от менеджеров до ИТ-специалистов и администраторов, дают отзывы об уровнях производительности сотрудников с точки зрения того, насколько хорошо они выполняли свои обязанности и способствовали общей производительности компании. При оценке команды только члены команды этого сотрудника оценивают их с точки зрения их вклада в продуктивность команды.

Чтобы достичь максимально возможной точности, сотрудники АГМК должны сначала пройти обучение тому, как предложить сбалансированный и беспристрастный вклад. Они должны быть обучены давать обратную связь, основанную исключительно на профессиональных способностях их коллег, а не на их личных чувствах или убеждениях в отношении этого сотрудника.

Точность этого метода основана на том факте, что в нем задействовано большое количество людей, все они обучены объективной обратной связи и все оценивают, насколько продуктивность сотрудников соответствует целям их команды и компании.

Метод 4: Измерение производительности выпуска продукции.

Применить данный метод можно подсчитывая количество выполненных задач за день или час. Либо по скорости выполнения задач.

Можно записать количество времени, которое работник службы тратит на каждую работу. Это может быть записано либо с использованием подходящего программного обеспечения, либо с помощью отдельных сотрудников, которые заполняют таблицы учета рабочего времени.

Так, АГМК рекомендуется использовать опросы сотрудников в конце рабочего дня, чтобы определить, насколько хорошо сотрудники выполнили поставленный план работ и решили возникшие в их ходе проблемы.

Метод 5: Измерение производительности управления временем.

Метод управления временем определяет производительность сотрудников, регистрируя, как они используют свое рабочее время. Точное измерение покажет, сколько времени уходит на своевременное выполнение рабочих обязанностей, а также сколько времени теряется на болезни или чрезмерное время отдыха, разговоры, не связанные с работой, и отвлекающие факторы, такие как текстовые сообщения и социальные сети.

Этот метод может помочь сотрудникам и руководителям АГМК установить цели по сокращению потерь времени.

Существуют также полезные программы, которые точно измеряют, сколько времени сотрудники тратят (или не тратят) на продуктивную работу. Некоторые программы требуют ежедневных обновлений от сотрудников, которые показывают их прогресс в выполнении конкретной задачи или проекта. Это удерживает сотрудников от проволочек и создает записи о том, сколько времени им потребовалось для выполнения определенных задач и проектов.

В таблице 7 представлены программы, с помощью которых можно отслеживать производительность.

Таблица 7 – Программное обеспечение для измерения производительности труда сотрудников

Наименование	Содержание
iDoneThis	Программное обеспечение, которое отправляет электронное письмо каждому сотруднику в конце каждого рабочего дня. Затем каждый сотрудник отвечает на электронное письмо с указанием того, чего он достиг за этот день. На следующее утро каждый в этой команде получает список достижений команды. Производительность каждого человека отслеживается публично, обеспечивая его подотчетность и обеспечивая равномерное распределение веса проекта.
Knowledge Sync	Отправляет предупреждения управления, такие как электронная почта, факс, всплывающее сообщение или текст мобильного телефона, когда определенные измерения выходят за рамки. Это может включать жалобы клиентов, просроченные неоплаченные счета или расписания сотрудников, не представленные вовремя.

Продолжение таблицы 7

TimeCorder	Портативное устройство, которое помогает менеджерам измерить, сколько времени сотрудники тратят на выполнение конкретной задачи. Например, сотрудник вводит определенный номер в TimeCorder, когда он начинает звонить потенциальным новым клиентам, и другой номер, когда он переключается на ответ на электронную почту. Данные собираются за несколько недель, затем результаты анализируются. Затем менеджер или владелец бизнеса может по-разному рекомендовать проводить время для повышения производительности.
Notworking	Точно отслеживает, сколько рабочего времени сотрудники тратят на Twitter, Facebook и другие социальные сети, а их работой пренебрегают. Программное обеспечение загружается на рабочие столы сотрудников для записи потерянного рабочего времени. Он также отслеживает количество денег, которое могло бы быть сделано предприятием, если бы сотрудник работал в течение этого времени.

Метод 6: Измерение производительности по прибыли

Прибыль может быть использована в качестве эффективного инструмента для измерения продуктивности команды подразделений АГМК.

Вместо того, чтобы связываться с данными, которые отслеживают движения отдельных сотрудников, измерение прибыли подразумевает наблюдение только за практическим результатом. Только функции более высокого уровня внимательно наблюдаются.

Этот метод гарантирует, что измерения производительности не мешают сотрудникам работать творчески и не занимают много времени у руководства.

Точные измерения производительности могут стать еще одним шагом к обеспечению не только большей прибыли, но и повышения мотивации сотрудников АГМК, а также удовлетворенности работой и признанием командных и индивидуальных достижений.

Второе мероприятие, которое рекомендуется АГМК в целях улучшения условий труда – внедрение программы управления безопасным поведением людей Behavior-Based Safety (далее BBS).

Программа BBS основана на управлении безопасным поведением людей. В ней действия работника рассматриваются как основная причина несчастных случаев и аварий на производстве. Уверенность в эффективности BBS базируется на теории, что причинами 96% несчастных случаев является несоблюдение работниками требований безопасности при проведении работ.

Программа BBS позиционируется не как метод контроля за безопасным поведением людей, а как один из методов развития на предприятии культуры безопасности труда. Целью программы BBS является формирование у работников навыков безопасного поведения, а не наказание за небезопасное действие. Данная программа не является методом обеспечения трудовой дисциплины.

В России введен ГОСТ Р 12.0.008-2009 ССБТ. «Системы управления охраной труда в организациях. Проверка». В этом стандарте прописаны цели поведенческого аудита безопасности (ПАБ). Согласно ГОСТа, ПАБ направлен на исправление опасного поведения и поддержку безопасного поведения, а также выявление причин выполнения работы с нарушениями норм и правил охраны труда.

Как мы видим принципиальных расхождений с целями программы BBS нет.

Рассмотрим основные проблемы, которые могут возникнуть при реализации поведенческого аудита безопасности в АГМК.

Первая проблема заключается в том, что в большинстве отечественных компаний, вводящих поведенческий аудит безопасности, он воспринимается как форма контроля за действиями работников. Соответственно по итогам контроля, лиц виновных в нарушении нужно привлечь к ответственности. Все это значительно снижает эффективность проведения аудита. Программа BBS предусматривает только поощрение работников, чьи действия по итогам проведенного наблюдения носят безопасный характер, наказание не предусмотрено.

Вторая проблема связана с тем, что проведение поведенческого аудита безопасности возлагают на непосредственных руководителей работ. Но данные работники, помимо своих прямых профессиональных обязанностей, осуществляют контроль за соответствием условий труда на рабочих местах работников требованиям охраны труда и пожарной безопасности. Чрезмерная загруженность и нехватка времени на полноценное проведение аудита зачастую приводят к формальному заполнению документации, что сводит на нет все усилия по внедрению поведенческого аудита безопасности. Американские компании, как правило, заключают договор с организациями, предлагающими услуги по реализации программы поведенческого аудита. Специалисты этой организации корректируют программу и разрабатывают формы отчета (контрольные списки безопасности) под каждое подразделение компании, а также проводят обучение работников.

Третья проблема, это уверенность, что эффективность поведенческого аудита безопасности зависит от количества проведенных аудитов (наблюдений) и количества исправленных опасных действий работников. Но проведение аудитов не обязательно приводит к изменениям в поведении людей на работе. В большинстве случаев это только изменяет их поведение, когда за ними ведется наблюдение. Эта проблема связана с тем, что небезопасное поведение является привычным для большинства работников. Они так долго что-то делали неправильно, что не осознают опасность своих действий. Основная цель поведенческого аудита безопасности заключается в замене бессознательных небезопасных действий на безопасные привычки. Для достижения этой цели аудиторы и руководители должны владеть технологиями изменения поведения людей и эффективно их применять. Поведенческие технологии должны быть интегрированы в систему управления охраной труда.

Четвертая проблема вызвана отсутствием у аудиторов знаний основных принципов и технологии изменения поведения. Работодатель не проведя должного обучения лишает себя возможности выстроить процесс

применения законов и принципов, регулирующих поведение человека, и таким образом достичь основной цели поведенческого аудита. Данная ситуация приводит к тому, что поведенческий аудит безопасности из метода развития культуры безопасности труда превращается в инструмент сбора информации и анализа данных.

С пятой проблемой сталкиваются предприятия на которых наблюдается большая текучесть кадров. Во-первых, изменение поведения работников является непрерывным и длительным по времени процессом, а частое увольнение, и прием на работу новых сотрудников не позволяет эффективно формировать их безопасное поведение. Во-вторых, перед работодателем встает проблема организации обучения, вновь принятых руководителей проведению поведенческого аудита безопасности и технологиями изменения поведения людей³⁶.

Не понимание данных проблем или не возможность их решения приводит к появлению скептицизма и как следствие к разочарованию в результативности поведенческого аудита безопасности.

Несмотря на почти полувековой опыт применения в Соединённых Штатах Америки программы BBS, статистические данные показывают, что в 70 % случаях инициативы применения американскими компаниями принципа безопасности на основе поведения проваливаются, что приводит к потере времени и несет за собой значительные финансовые расходы, которые не окупаются.

В нашей стране обобщенных статистических данных об эффективности введения на предприятиях ПАБ пока нет.

Для определения рентабельности внедрения ПАБ в АГМК необходимо в первую очередь просчитать затраты (таблица 8).

Таблица 8 – Затраты на внедрение поведенческого аудита безопасности в АГМК

³⁶ Проблемы реализации поведенческого аудита безопасности. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.levober.ru/news/388.html> (дата обращения 05.05.2020).

Этап внедрения ПАБ	Прогнозируемые затраты, млн.сум	Направление затрат
Формирование общей концепции	70	Оплата работы проектной группы
Формирование системы ответственности и взаимодействия (подготовка документов и регламентов)		
Описание процедур и процессов реализации		
Повышение квалификации специалистов отдела охраны труда.	5,6	Два человека
Внедрение инструментов ПАБ на уровне производственных объектов.	840	Затраты на повышение квалификации мастеров
Материально-техническое обеспечение	7,28	Затраты, связанные с покупкой необходимого инвентаря
Итого	922,88	

Целесообразно организовать обучение персонала. Целевая группа для обучения мастера, непосредственно являющиеся руководителями рабочего персонала. Среднюю стоимость обучения берем равную 2100000 сум.

По оценкам специалистов предприятия введения ПАБ уменьшит экономические потери от несчастных случаев и профзаболеваний при снижении количества травм, микротравм и инцидентов в среднем на 25%. Так, расчет можно представить в таблице 9.

Таблица 9 – Экономические потери АГМК

Категория	Количество	Потери (млн.сум)
Травмы	7	60,48
Инциденты	126	27,416
С нелетальным исходом	94	1334,09
С летальным исходом	26	6095,179
Микротравмы	117	8,140

На основании таблицы 9 видно, что эффективнее предотвращать несчастные случаи, нежели бороться с их последствиями.

Таким образом, внедрение ПАБ позволит АГМК снизить частоту несчастных случаев и профзаболеваний, что приведет к существенному снижению затрат. Использование ПАБ может помочь АГМК устранить коренные причины рискованного поведения и вдохновить сотрудников на самостоятельную ответственность.

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б5Б1	Мадатова Зарина Исмоиловна

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 «Экономика» «Экономика предприятий и организаций»
Уровень образования	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"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p><i>1. Рабочее место – служба по работе с персоналом АО «Алмалыкский ГМК»</i></p> <p>– рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости.</p> <p>– каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.</p> <p>– возможность возникновения ЧС крайне мала.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Конституция РУз; – Трудовой кодекс РУз; – Гражданский кодекс РУз; – Закон РУз «О профессиональных союзах»; – Устав Федерации профсоюзов Узбекистана; – Устав Профессионального союза работников АО «АГМК»; – Коллективный договор АО «АГМК».

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p><i>В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры; – системы социальных гарантий организации (соц. пакет, льготы, пособия, премии, надбавки, дополнительные отпуска и т.д.); – развитие человеческого капитала в организации: обучение и дообучение сотрудников, социальная работа среди молодежи и женщин по вопросам культуры и духовности, по спорту и оздоровлению, а также по жилищно-бытовой работе. – система охраны труда; – предоставление сотрудникам санаторно-курортных путевок в подведомственные санатории и детские летние лагеря; – бесплатное проф. лечение и помощь в критических ситуациях.
---	---

<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение возможностей для охраны окружающей среды и проводимые с этой целью мероприятия; – Участие в проводимых местным сообществом и местной властью мероприятиях; – Благотворительность; – Ответственность перед потребителями – обеспечение работоспособности системы проверки качества продукции.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> – Трудовой кодекс РУз. – Устав профсоюза АГМК. – Коллективный договор АГМК. – Программа социальной ответственности АГМК и затраты на нее на 2020 год.
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблицы</p>

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б5Б1	Мадатова Зарина Исмоиловна		

3 Корпоративно-социальная ответственность

В понятие корпоративной социальной ответственности организации входит реализация интересов компании посредством обеспечения социального развития коллектива организации и ее активного участия в развитии общества. На сегодняшний день в деятельность любой успешной организации включается разработка мероприятий КСО.

С помощью грамотно разработанной системы КСО, позволяющей вносить позитивный вклад в социальное благополучие и экологическую стабильность, компания способна укрепить собственную эффективность и устойчивость бизнеса.

АО «Алмалыкский ГМК» для продолжительной успешной деятельности добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед работниками, направленные на создание благополучной жизни общества, несет ответственность за воздействие своей деятельности на акционеров, потребителей, поставщиков, местные сообщества, а также на окружающую среду. Также предприятие действует в соответствии с действующими положениями законодательства РУз. Предприятие является социально ответственным.

Далее представлены составные направления социальной ответственности АГМК:

- обеспечение надлежащего качества производимой продукции, работ и услуг для потребителей;
- забота о сотрудниках АГМК, обеспечение комфортных условий труда, достойной заработной платы и т.д.;
- благотворительность;
- забота об окружающей среде;
- соблюдение всех форм законодательства;
- эффективное ведение бизнеса;
- вклад в развитие гражданского общества через партнерские

программы и проекты развития местного сообщества.

АО «Алмалыкский ГМК» активно реализует внешние и внутренние программы корпоративной социальной ответственности. Для подробного анализа рассмотрим некоторые из них:

- определение стейкхолдеров организации;
- определение затрат на программы КСО;
- оценка эффективности программ.

Определение стейкхолдеров организации.

Прямые стейкхолдеры и косвенные стейкхолдеры показаны в таблице 10

Таблица 10 – Прямые и косвенные стейкхолдеры

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры	Местные органы власти и управления
Работники	Местные сообщества
Совет профсоюза	Неработающие пенсионеры
Потребители	СМИ
Поставщики	Местные торговые организации
Инвесторы	Местные промышленные организации
Кредиторы	Местные организации сферы услуг
Проектные организации	Местные сельхоз организации
Подрядные организации	

Основными стейкхолдерами в АГМК являются его сотрудники. Поэтому на сотрудников направлена основная часть программ КСО. Также АГМК нуждается в грамотных и квалифицированных кадрах. Поэтому, в рамках программ КСО, значительная часть средств инвестируется в обучение и оплату стажировки для молодых сотрудников (как в РУз, так и в РФ).

В целях обеспечения стабильности заработных выплат, а также – их покупательской способности, один-два раза в год сотрудники получают прибавку к заработной плате (не менее 7 % от основного оклада).

К прямым стейкхолдерам также относятся потребители продукции, которые заинтересованы в ее максимальном качестве. С целью обеспечения качества продукции и не допущения попадания некачественного товара покупателю в АГМК функционирует своя служба технического контроля,

задачей которой является многоступенчатая комплексная система проверки качества.

Благотворительные и общественные организации в свою очередь заинтересованы в получении спонсорской поддержки со стороны ЦРМЗ и АГМК в целом.

В сотрудничестве с природоохранными организациями АГМК использует передовые технологии производства, позволяющие минимизировать вредные выбросы в атмосферу. Кроме того, в АГМК установлен лимит по выработке и утилизации различных отходов.

АГМК, являясь крупнейшим предприятием в городе, чья деятельность развивается с каждым годом все успешнее, имеет ключевое значение в социально-экономическом развитии города. Деятельность АГМК оказывает значимое влияние на занятость и обеспеченность местного населения, воздействуя на инфраструктуру, социальные и ресурсно-хозяйственные проблемы. Значимая часть населения города Алмалыка является работниками АГМК, остальная часть задействована в сфере обслуживания работников: СМИ, местные торговые организации, местные промышленные организации, местные сельскохозяйственные организации, местные организации по предоставлению различных услуг.

Также АГМК оказывает материальную и социальную поддержку бывшим работникам, ветеранам труда – неработающим пенсионерам.

Таблица 11 – Структура КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Оздоровительные межцеховые программы: «В здоровом теле – здоровый дух!», «Здоровое питание - здоровый коллектив»	Благотворительные пожертвования	Работники, неработающие пенсионеры, местные сообщества	Ежемесячно	Сохранение жизнедеятельности и здоровья
Концертные мероприятия «Навруз», «Женщина – свет каждой семье», новогодние представления «Сказка»	Благотворительные пожертвования	Работники	Ежегодно к праздникам	Развитие коллективного духа и сплоченности
Конференции «Духовное наследие узбекского народа», конкурсная	Социально-ответственное поведение	Работники, местные сообщества	Постоянно	Формирование физически здорового, духовно и

программа «Конституция - основной закон государства», выездные экскурсии «Регистан – сердце древнего Самарканда», «Благородная Бухара», акция «Мы - за чистый город!», марафон «Единый город – Крепкая семья», конкурс «Самый лучший в своей профессии», культурно-развлекательная игра "Клуб Веселых и Находчивых", интеллектуальные игры "Что? Где? Когда?", "Заковат"				интеллектуально развитого, самостоятельно мыслящего общества
Программа «Хлопковая компания»	Корпоративное волонтерство	Работники	Ежегодно в осенний период	Поддержка предприятий сельскохозяйственной промышленности
Программы профессионального обучения «Лучший специалист в своей профессии»	Денежные гранты	Работники	Ежегодно	Повышение профессионального, образовательного уровня и результативности работы, создание коллектива из квалифицированных специалистов
Программы «Внимание и забота о старшем поколении», «Защита интересов старшего поколения», «Доброта и милосердие»	Социальные инвестиции	Работники, неработающие пенсионеры, местные сообщества	Ежегодно к праздничным и знаменательным датам	Сохранение жизнедеятельности и здоровья, оказание почестей, воспитание общества в духе высокой нравственности, любви к Родине и уважения к старшему поколению
Программа «Благоустроенный город – здоровая нация», программа «Благоустройство городских парков», проект «Строительство аллеи «Олтин Олма»», проект «Строительство спортивного комплекса»	Социальные инвестиции	Работники, неработающие пенсионеры, местные сообщества, местные органы власти и управления	Ежегодно	Формирование положительного имиджа предприятия, укрепления доверительных отношений, проявление ответственности перед обществом

В таблице 11 представлены основные мероприятия по программам КСО в АГМК.

Деятельность АГМК охватывает все сферы жизни человека, вот почему мероприятия КСО направлены на удовлетворения всех потребностей общества.

Разработка этих мероприятий производится, учитывая интересы работников и обеспечивая безопасный труд и достойный отдых, адаптируясь к специфике региона, сотрудничая с местными организациями, поддерживая отношения с местными органами власти и управления, при оказании помощи руководства государства, формируя всесторонне развитое гармоничное общество.

Трудовые, социально-экономические, профессиональные и организационные отношения между работодателем и работниками регулирует Коллективный договор. Коллективный договор является документом, разработанным в ходе согласованных решений, направленных на успешную деятельность предприятия и гарантированную защиту прав и законных интересов трудящихся, в повышении их жизненного уровня, медицинского и культурного обслуживания, обеспечения здоровых и безопасных условий труда.

Далее представлены затраты на программы КСО.

Таблица 12 – Затраты на КСО

Мероприятие	Цена, сум	Стоимость реализации на планируемый период
Оказание материальной помощи на оздоровление к трудовому отпуску	1 000 000	$1\,000\,000 \times 36000 = 365\,000\,000\,000$
Оплата половины стоимости путевки в санаторий-профилакторий АГМК	600 000	$600\,000 \times 400 = 240\,000\,000$
Выделение продуктовых наборов	125 000	$125\,000 \times 450 = 56\,250\,000$
Организация праздничных мероприятий	50 000 000	$50\,000\,000 \times 3 = 150\,000\,000$
Приобретение новогодних подарков	75 000	$75\,000 \times 15\,000 = 1\,125\,000\,000$
Премирование отличившихся работников хлопковой компании	1 000 000	$1\,000\,000 \times 250 = 250\,000\,000$
Подготовка специалистов, необходимых для комбината, в учебных заведениях на платной контрактной основе	9 000 000	$9\,000\,000 \times 30 = 270\,000\,000$
Благоустройство городских парков отдыха	80 000 000	$80\,000\,000 \times 2 = 160\,000\,000$
Установка детских игровых площадок	40 000 000	$40\,000\,000 \times 15 = 600\,000\,000$
ИТОГО		367 851 250 000

Оценка эффективности программ КСО.

Деятельность АГМК направлена на поддержание экономической стабильности, решение поставленных задач, реализацию проектов, направленных на модернизацию производства, выполнение мероприятий,

направленных на увеличение добычи, выпуска и ассортимента продукции, повышение экспортного потенциала, улучшение экологической обстановки.

Программы КСО ориентированы на достижение поставленных целей.

АГМК берет на себя обязательства по решению социальных вопросов, по выполнению всех договоренностей и льгот, предусмотренных Коллективным договором. Дети тружеников подразделений посещают дошкольные учреждения, проводят лето в детских лагерях, занимаются в спортивных секциях спортклуба и развивают таланты во Дворце культуры «Металлург», а сами труженики и члены их семей имеют возможность отдыхать в пансионатах и зонах отдыха, поправлять здоровье в санатории-профилактории, санаториях Узбекистана и за его пределами.

АГМК оказывает помощь ветеранам войны и труда, пенсионерам производства, закрепленным социальным учреждениям, продолжает большую работу по благоустройству как Алмалыка, так и населенных пунктов, где расположены его подразделения.

Реализация программ КСО АГМК приводит к формированию физически здорового, духовно и интеллектуально развитого, самостоятельно мыслящего общества, трудоспособного, оправдывающего доверия, коллектива; созданию безопасных условий труда; улучшению экологической обстановки; воспитанию общества в духе высокой нравственности, любви к Родине и уважения к старшему поколению; повышению профессионального, образовательного уровня и результативности работы; формированию положительного имиджа предприятия, укреплению доверительных отношений, проявлению ответственности перед обществом.

АГМК – огромный промышленный комплекс с более 70-летней практикой успешного применения программ КСО, для этого имеется множество возможностей и ресурсов. Средства, выделенные на реализацию мероприятия программ, адекватны поставленным задачам.

Заключение

Подведя итоги данной работы следует сделать следующие выводы и предложения.

Повышение производительности персонала должно начинаться с создания безопасных условий труда.

Поддержание производительности сотрудников на высоком уровне и недопущение спадов является одной из основных задач любого руководителя, который может использовать для этого множество методов: мотивацию, организацию корпоративного досуга, функциональную музыку и т.д.

Во второй главе работы был проведен анализ условий труда АГМК и предложены пути их улучшения и повышения производительности труда.

Алмалыкский горно-металлургический комбинат считается одним из ведущих предприятий не только в Узбекистане, но и во всем мире по добыче и переработке меди, молибдена, полиметаллов, минералов с содержанием золота.

Объектом исследования были 430 рабочих мест (РМ) работников 6 основных профессий АГМК.

Организационная структура управления предприятием – линейно-функциональная.

Было проведено исследование условий труда рабочих на рабочих местах основных профессий дробильного, плавильного, котлотурбинного и литейного цеха. Анализ проводился по 9434 исследованиям факторов производственной среды, в том числе 5834 – воздух рабочей зоны, 1590 – метеорологических факторов, 186 – шумовой нагрузки и вибрации, для оценки тяжести и напряженности труда были рассмотрены 130 карт условий труда.

В результате гигиенической оценки условий труда работников АГМК установлено, что работники основных цехов относятся к группе повышенного риска развития заболеваемости. Это обусловлено высоким уровнем вредности условий труда - 3.4 класс: (микроклимат (3.1-3.4), пыль (3.2 -3.4), химические

вещества (3.1-3.4), шум (3.1-3.2), тяжесть труда (3.1-3.2) и напряженность труда (3.1).

Необходимо отметить, что основными факторами риска на АГМК, выражающих собой определенный уровень риска, являются микроклиматические условия, содержание производственной пыли и химические вещества в воздухе рабочего пространства. Данные факторы способны вызвать у работников исследуемых цехов возникновение профессиональных и производственных заболеваний. В целях установления причинно-следственной связи вредных производственных факторов со здоровьем работающих необходимо провести анализ профессиональной заболеваемости и заболеваемости с временной утратой трудоспособности с определением причин заболеваемости, роли влияния ведущих производственных факторов, с характеристикой стажа, возраста, профессии работающих, учетом нозологических форм.

Рассчитанные факторы напрямую влияют на производительность труда работников.

На АГМК высокий показатель текучести кадров. Основная текучесть кадров наблюдается среди рабочих, что свидетельствует о том, что в основном работники увольнялись или переводились по собственному желанию. И причиной тому является низкая заработная плата. Частая смена рабочих, ведет к затратам на обучение, увеличению уровня брака.

Темпы роста заработной платы значительно превышают темпы роста производительности труда, что является отрицательным явлением АГМК. К тому же, производительность труда снижается каждый год. Также необходимо отметить, что оценке производительности труда уделяется недостаточно внимания на данном предприятии, используется одна методика – основным учетным показателем является среднегодовая выработка. На основании этого, можно предложить основные направления по улучшению условий труда АГМК.

В качестве совершенствования условий труда работников организации, в первую очередь, необходимо обратить внимание на измерение производительности, чем предприятие на сегодняшний день пренебрегает и имеет недостатки.

Поэтому АГМК рекомендуется в качестве альтернативных вариантов внедрение методов точного измерения производительности сотрудников.

Второе мероприятие, которое рекомендуется АГМК в целях улучшения условий труда – внедрение программы управления безопасным поведением людей Behavior-Based Safety.

Программа BBS основана на управлении безопасным поведением людей. В ней действия работника рассматриваются как основная причина несчастных случаев и аварий на производстве. Уверенность в эффективности BBS базируется на теории, что причинами 96 % несчастных случаев является несоблюдение работниками требований безопасности при проведении работ.

Внедрение ПАБ позволит АГМК снизить частоту несчастных случаев и профзаболеваний, что приведет к существенному снижению затрат. Использование ПАБ может помочь АГМК устранить коренные причины рискованного поведения и вдохновить сотрудников на самостоятельную ответственность.

По оценкам специалистов предприятия введение ПАБ уменьшит экономические потери от несчастных случаев и профзаболеваний при снижении количества травм, микротравм и инцидентов в среднем на 25 %.

Таким образом, предложенные мероприятия являются выгодными и могут быть рекомендованы для внедрения в АГМК.

Список использованных источников

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2016. – 192 с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: Высшее образование и наука, 2015. – 336 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во Триада, Лтд, 2015. – 384 с.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 96 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2015. – 452 с.
8. Волгин А.П. Модин А.А. Матиркина В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 2015. – 331 с.
9. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Теория управления: Учебник. – М.: РАГС, 2015. – 560с.
10. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 282 с.
11. Гришнова А.А. Человеческий капитал: формирование в системе образования и профессиональной подготовки / О.А. Гришнова. – М.: Т-во «Знание», КОО, 2015. – 254 с.

12. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебное пособие – М.: ПРИОР, 2016. – 365 с.
13. Зайцев Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. – СПб.: Питер, 2015. – 248 с.
14. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2015. – 512с.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие/Н.И. Кабушкин – 4-е изд. – Мн.: Новое знание, 2017. – 602 с.
18. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Академический Проект, 2015. – 144 с.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. / А.Я. Кибанов М.: ИНФРА-М, 2015. – с. 281
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 301 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2015. – 48 с.
22. Коробко В. И. Теория управления: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 383 с.
23. Королев Н.А. Эффективность руководства. – М.: Феникс, 2015. – 145 с.

24. Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / А.В. Крушельницкая, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2015. – 292 с.
25. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2016. – 80 с.
26. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2016. – 263 с.
27. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2016. – 492 с.
28. Мычка С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях// Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях: Сборник материалов Территория науки. 2015. № 494 международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2016. С. 74-77
29. Новицкая Т. С., Ивлюшкина О. С. Управление адаптацией персонала в организациях сферы услуг // Молодой ученый. – 2017. – №11. – С. 879-883
30. Петрова Н. И. Система мотивации: сущность, виды, методы: учеб.- метод. пособие. Н. Новгород, 2015. – 64 с.
31. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. С. Пряжников. – М.: Академия, 2011. – 368 с.
32. Пять необходимых офису вещей, или как повысить производительность. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-executive.ru/management/practices/1567786-pyat-neobhodimyh-ofisu-veschei-ili-kak-povysit-rabotosposobnost> (дата обращения: 28.04.2020).
33. Сайт АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.agmk.uz/> (дата обращения: 16.04.2020).

34. Сорочайкин А.Н., Ермолина Л.В. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – 104 с.
35. Степичева О.А., Стримова А.В. Изучение проблемы оптимизации управления туристическим предприятием с использованием современных internet-технологий//В сборнике: сборник научных трудов магистрантов кафедры управления и предпринимательства Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина. Тамбов, 2016. – С. 156-162
36. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О. А. Страхова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 168 с.
37. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник. [Текст] М.: КНОРУС, 2011. – 289 с.
38. Трудовой кодекс Республики Узбекистан [Электронный ресурс] URL: <https://lex.uz/ru/docs/145261> (дата обращения 25.04.2020).
39. Трудовой кодекс Республики Узбекистан [Электронный ресурс]. URL: <https://lex.uz/ru/docs/145261> (дата обращения 25.04.2020).
40. Устав Профессионального союза работников АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс] URL: http://www.agmk.uz/images/DOCS/dokumenti/ustav_profsoyuz.pdf (дата обращения 20.04.2020).
41. Устав Совета Федерации профсоюзов Узбекистана [Электронный ресурс] URL: <https://kasaba.uz/wp-content/uploads/2013/12/Ustav.doc> (дата обращения 21.04.2020).
42. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2015. – 235 с.
43. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016. – 432 с.

44. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учеб. пособие. – СПб.: 2016. – 343 с.
45. Чечина О.С. Методы оценки человеческого капитала и факторы его воздействия на инновационный потенциал отраслевой экономической системы // Вестник Самарского государственного экономического университета. № 8 (118), 2017, – С. 79-83
46. Шарова Е.Б. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации. Территория науки. № 4, 2015. – С. 90-94
47. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. - Второй изд., Стереотип. – К.: МАУП, 2016. - 280 с.
48. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. – 384 с.