



KAZATOMPROM
NATIONAL ATOMIC COMPANY



Центр социального
взаимодействия
и коммуникаций

ТОО «СП «Южная горно-химическая
компания»

**Результаты
Годового отчета**

Уважаемые коллеги!

Вовлеченность и высокая производительность персонала обретают особую ценность в эпоху ограниченных ресурсов и больших ожиданий. Вовлеченные сотрудники эмоционально привязаны к своей организации и полностью погружены в работу. Они с большим энтузиазмом участвуют в развитии компании, зачастую выходя за рамки трудового договора.

Зачастую о проблемах на рабочем месте не говорят громко и публично, о болевых точках пишут в переписках WhatsApp, обсуждают проблемные вопросы в «развозке» по дороге на работу, производственных столовых и раздевалках.

Социальное исследование дает возможность высказаться всем сотрудникам группы «Самрук-Казына». Профессиональные социологи, дистанцируясь от объекта исследования, доверяют только цифрам и объективным данным. Цель исследования – довести до руководства компании мнение персонала в агрегированной и обезличенной форме, чтобы предпринятые руководством шаги по устранению «узких мест» помогли стать успешнее.

Используя данные опросов работников и методологию бизнес-социологии, исследователи показывают, как менеджмент может изменить условия труда, культуру, отношения и коммуникации, чтобы мотивировать сотрудников к достижению поставленных корпоративных целей.

В данном отчете сосредоточена информация, необходимая для раскрытия уровня лояльности ваших сотрудников. Независимо

от того, являетесь ли вы генеральным директором, производственным линейным руководителем или менеджером по персоналу, наша цель – помочь в разработке стратегий и решений, основанных на объективных и актуальных данных.

Будем честны, повышение вовлеченности требует времени. И руководители, и сотрудники должны работать вместе, чтобы создать инициативы, способствующие приверженности корпоративным ценностям и мотивации персонала.

Уверены, что этот отчет окажется для вас полезным при рассмотрении вопросов, влияющих на все сферы жизни работников вашей компании.

Команда аналитиков ЦСВК

Содержание

Содержание.....	3
Executive summary	4
Кейсы по вовлеченности	7
Об исследовании	8
Выборка исследования.....	10
Вовлеченность.....	11
Факторы вовлеченности	14
Вовлеченность молодежи	17
Вовлеченность руководителей.....	18
Благополучие персонала.....	19
Индустриальные отношения	25
Индекс SRS.....	31
Голос работников.....	32
Анализ внутренних документов	33
Рекомендации	35

Executive summary

Предваряя наш обзор, просим использовать результаты исследования исключительно для принятия решений во имя улучшения социально-трудовой атмосферы на предприятии. Убеждены, что преследование работников за непопулярные ответы недопустимо. Мы предоставляем детальный анализ, чтобы помочь менеджменту компании в принятии эффективных решений. Полагаем, что работники компании, честно ответившие на вопросы социологического

исследования, ожидают соответствующей реакции со стороны работодателя

Проанализировав ответы персонала ТОО «СП «ЮГХК», можно прийти к следующим выводам:

– **Индекс SRS** компании по итогам 2024 года составляет **84%**. По сравнению с прошлым годом **рост на 9 п. п.** Данный показатель – это совокупный индекс вовлеченности, благополучия и социального спокойствия:

Индекс социального спокойствия	Индекс социального благополучия	Вовлеченность персонала
93% +9 п. п.	75% +11 п. п.	84% +10 п. п.

Вовлеченность персонала

- Вовлеченность сотрудников компании составила 84% (рост на 10 п. п. с 2023 г.);
- Менее вовлечены молодые сотрудники в возрасте 18-25 лет и работники в группе 46-55 лет – 80% и 78%, соответственно;
- Значения вовлеченности на обоих рудниках достаточно высокие: на руднике «Южный Инкай» – 81%, на руднике «Акдала» – 89%;
- 3% персонала ТОО «СП «ЮГХК» относятся к категории выгоревших сотрудников, все они работают на руднике «Южный Инкай»;
- Вовлеченная категория опрошенных отчасти

неудовлетворена качеством СИЗ и заработной платой;

- Вовлеченность молодых довольно высока (18-25 лет – 80%, 26-35 лет – 82%).
- Основные причины низкой вовлеченности у молодежи – низкие зарплата и соцпакет, несправедливость механизма повышения в должности и отсутствие возможности для обучения и профессионального роста.

Для улучшения общей ситуации стоит сосредоточить внимание на развитии возможностей для обучения и карьерного роста, улучшении морального климата, а также сделать акцент на пересмотр

системы оплаты и продвижение по службе. Это позволит не только удержать существующих

сотрудников, но и повысить их лояльность.

Социальное благополучие

- Индекс социального благополучия составил 75%. С 2023 года отмечается положительная динамика роста показателя (+11 п. п.);
- Реже всего чувствуют себя благополучно сотрудники в возрасте 26-35 лет. В разрезе структур уровень удовлетворенности жизнью практически одинаковый – 91% на руднике «Акдала» и 94% на руднике «Южный Инкай»;
- По сравнению с другими категориями работников линейные руководители более всего удовлетворены своим социальным благополучием. Индекс социального благополучия значительно ниже у специалистов (74%), рабочих (74%) и вспомогательного персонала (71%). То есть существует разрыв в восприятии ситуации на рабочем месте между руководителями и обычными сотрудниками;
- 93% работников в целом довольны жизнью. 73% работников отмечают, что стали жить лучше за последний год;
- Более всего удовлетворены те, кто зарабатывают свыше 550 тыс. тенге в месяц.
- Сотрудники сообщают о довольно высоком уровне доходов. Практически каждый второй имеет зарплату 301-500 тысяч тенге, еще около четверти – от 150 до 300 тысяч тенге. При этом этой заработной платы недостаточно. Только 57% сотрудников сообщают, что заработная плата покрывает их базовые расходы. Большая часть работников предприятия (63%) не имеет возможности откладывать деньги;
- У персонала ТОО «СП «ЮГХК» наблюдается высокий уровень закредитованности. Только 6% респондентов не имеют кредиты, больше половины опрошенных тратят 50% и выше на оплату кредитов;
- Большинство опрошенных отмечают, что за последний год улучшилась социальная инфраструктура. 7% сотрудников не отметили положительных изменений в инфраструктуре местности;
- 75% респондентов отмечают, что они принимают активное участие в общественной жизни.

Социальное спокойствие

- Индекс социального спокойствия в ТОО «СП «ЮГХК» составил 93%. В сравнении с 2023 годом показатель вырос на 9 п. п.;
- Высокое значение выявлено у работников в возрасте от 18 до 45 лет (от 91% и выше), сравнительно меньше значение среди работников в возрасте 56-

- 60 лет и старше (86 и 88%, соответственно);
- У работников месторождения «Южный Инкай» индекс социального спокойствия немного ниже (92%), чем у работников рудника «Ақдала» (95%);
- Сотрудники компании определяют климат в компании как дружелюбный (75%) и спокойный (19%);
- 85% работников компании отметили, что за последний год в компании не было никаких конфликтов;
- 75% персонала ТОО отрицательно относятся к забастовкам. Поддерживают такой вариант 7% опрошенных на каждом месторождении;
- 89% работников отмечают, что в компании защищены их трудовые права;
- В случае нарушения трудовых прав большая часть сотрудников компании обратится к непосредственному руководителю (59%);
- Доверие к омбудсмену выказали 58% работников.

Кейсы по вовлеченности

Связь между вовлеченностью сотрудников и результатами бизнеса обсуждается и исследуется уже много лет.

Hewitt Associates: По данным исследования 2009 года, общий доход акционеров компаний с высоким уровнем вовлеченности сотрудников был на 19% выше среднего. В организациях с низким уровнем вовлеченности общий доход акционеров был на 44% ниже среднего¹.

Исследователи Gallup, сравнивая уровни вовлеченности сотрудников, обнаружили, что бизнес-подразделения и команды верхнего и нижнего квартилей по вовлеченности имели следующие различия в бизнес-результатах*:

- 81% абсентеизма больше у невовлечённых команд;
- Разница в обороте компаний с высокой и низкой вовлеченностью составляет 18% для организаций с большим оборотом, и 43% для организаций с низким оборотом;
- В невовлеченных командах случаев краж на 28% выше;
- 64% инцидентов безопасности (несчастных случаев) больше в компаниях с невовлеченным персоналом;
- 41% инцидентов по качеству (дефектов) больше в невовлеченных командах;

- На 10% лояльности клиентов больше в вовлеченных командах;

- На 18% больше продаж в вовлеченных командах;

Пэт Хасбрук, старший вице-президент по персоналу глобальной компании Experian, предоставляющей финансовые информационные услуги, когда его спросили о доказательстве рентабельности усилий по вовлечению, ответил: «Мы просто принимаем предпосылку, что вовлеченный персонал необходим для успеха компании».

^{1 1} Hewitt Associates, [Percent of Organizations with Falling Engagement Scores Triples in Two Years](#), July 29, 2010 press release. "High engagement" firms are

defined as those as having 65% or more Engaged employees. "Low engagement" firms feature less than 40% Engaged.

Об исследовании

Исследование Samruk Research Services проводится с 2013 года и известно под названием Индекс (Рейтинг) социальной стабильности. Этот проект направлен на оценку уровня социальной стабильности в трудовых коллективах компаний и организаций, входящих в группу АО «Самрук-Қазына» (далее – Фонд).

Инструменты и методология

SRS представляет собой мониторинговый инструмент, предназначенный для измерения уровня социальной стабильности в трудовых коллективах. Методология исследования создана как методическая рекомендация, определяющая основные принципы и методы оценки социальной стабильности.

Индекс SRS вычисляет показатель социальной стабильности в трудовых коллективах компаний и организаций группы Фонда. Результаты исследования и рекомендации, выданные по итогам анализа, носят диагностический и рекомендательный характер. Они могут быть использованы по усмотрению Фонда и других заинтересованных сторон для принятия решений на основе полученной информации.

Применение результатов исследования

Полученные данные могут быть использованы ЦСВК для проведения проактивных мероприятий по обеспечению социальной стабильности, таких как улучшение условий труда и самочувствия производственных работников путем регулярного мониторинга настроений внутри предприятий. Замер индексов

социальной стабильности служит основой для глубокого анализа и позволяет организациям группы Фонда принимать взвешенные корректирующие меры.

Развитие методологии

Настоящая методология SRS является обновленной версией методологии прошлых лет, адаптированной с учетом социальных изменений в казахстанском обществе и расширенной исследовательской деятельностью ЦСВК. В частности, методология стала более ориентированной на дистанционные формы сбора данных, что связано с пандемией. Были введены новые подходы к определению социальной стабильности, изменены количество и формулировки вопросов, а также методы подсчета индексов и определения шкал.

Перспективы и гибкость методологии

В будущем методология может быть изменена и/или дополнена при согласовании с Фондом и экспертами Центра. Это позволяет сохранять актуальность и соответствие методологии современным реалиям и потребностям.

Целью исследования является диагностика и анализ уровня социальной стабильности в трудовых коллективах на базе методологии с использованием дополнительных источников данных, включая внутренние нормативные документы ПК и их структур, данные по IR-скринингу, данные по обращениям в ИС «Нысана», планы мероприятий (раз в год) и отчеты об исполнении

планов (раз в полугодие), а также данные из открытых источников.

Задачей исследования SRS является мониторинг социальной стабильности в трудовых коллективах путем оценки следующих индикаторов:

Замер **Индекса вовлеченности** работников, который, в свою очередь, включает следующие параметры:

- Удовлетворенность работников материально-технической инфраструктурой, необходимой для качественного и комфортного выполнения работы;
- Удовлетворенность нагрузкой и ТБ;
- Удовлетворенность работников социальным пакетом;
- Лояльность работников к компаниям, в которых они работают (eNPS);
- Развитие и карьерные возможности работников (обучение и меритократия);
- Соответствие уровня оплаты труда выполняемой работе;
- Коммуникации: постановка поручений, задач, учет мнений работников при принятии решений;

Замер **Индекса социального благополучия** работников, включающий следующие параметры:

- Оценка благополучия в статике и динамике;
- Оценка здоровья;
- Оценка финансового благополучия;
- Участие в общественной жизни.

Замер **Индекса социального спокойствия**, который включает в себя несколько параметров:

- Оценка социального климата в коллективе;
- Оценка степени защищенности трудовых прав;
- Оценка уровня конфликтности в коллективе;
- Отношение к протесту как методу разрешения трудовых вопросов;
- Оценка вероятности возникновения протестов и наличие опыта участия в них.

Выборка исследования

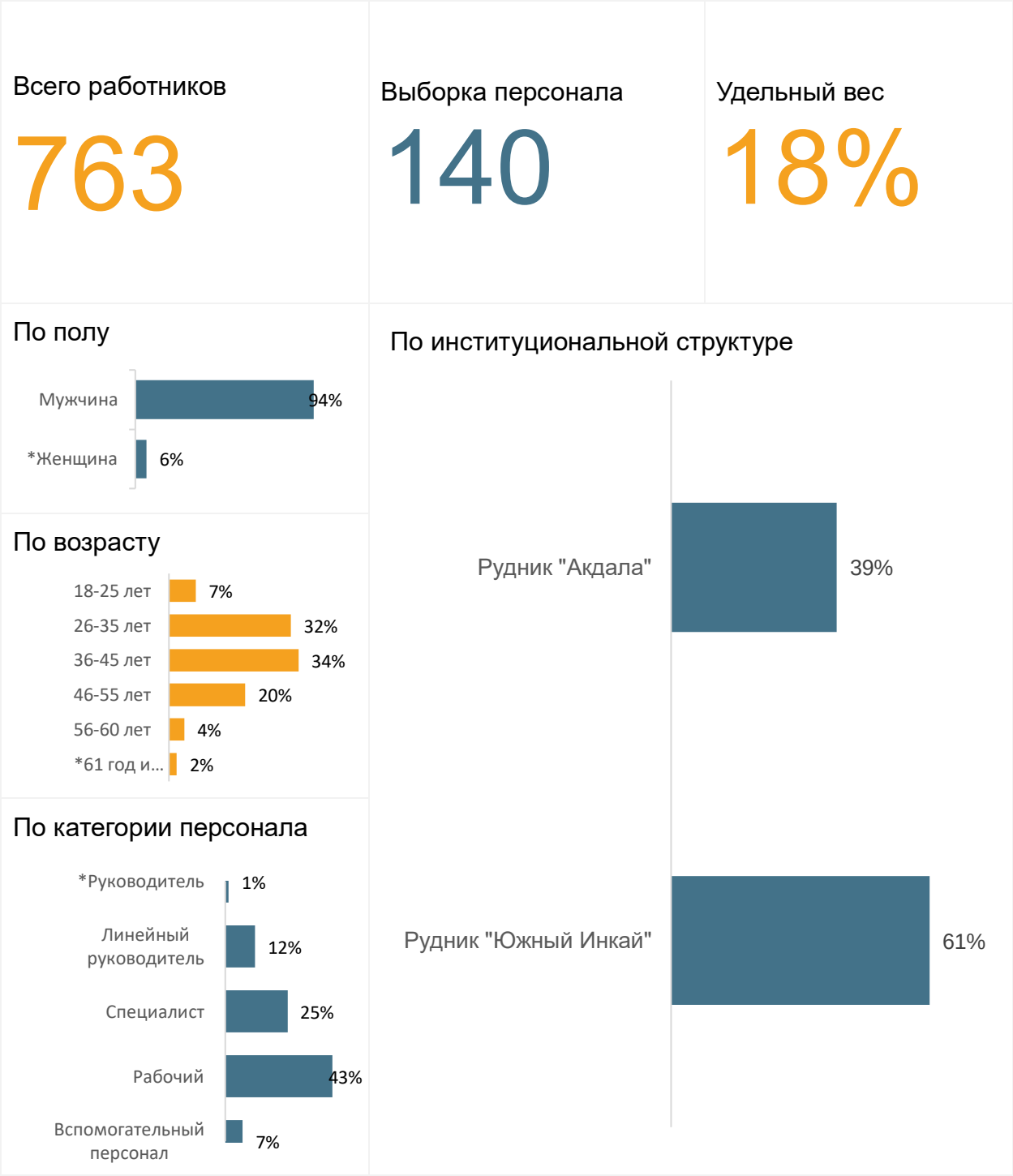


Рисунок 1. Данные о выборке респондентов

*Примечание: Представленное количество респондентов является недостаточным для анализа данных

Вовлеченность

По итогам опроса персонала ТОО «СП «ЮГХК» в 2024 году, вовлеченность сотрудников составила

84%. По сравнению с прошлым годом вовлеченность персонала выросла на 10 п. п.

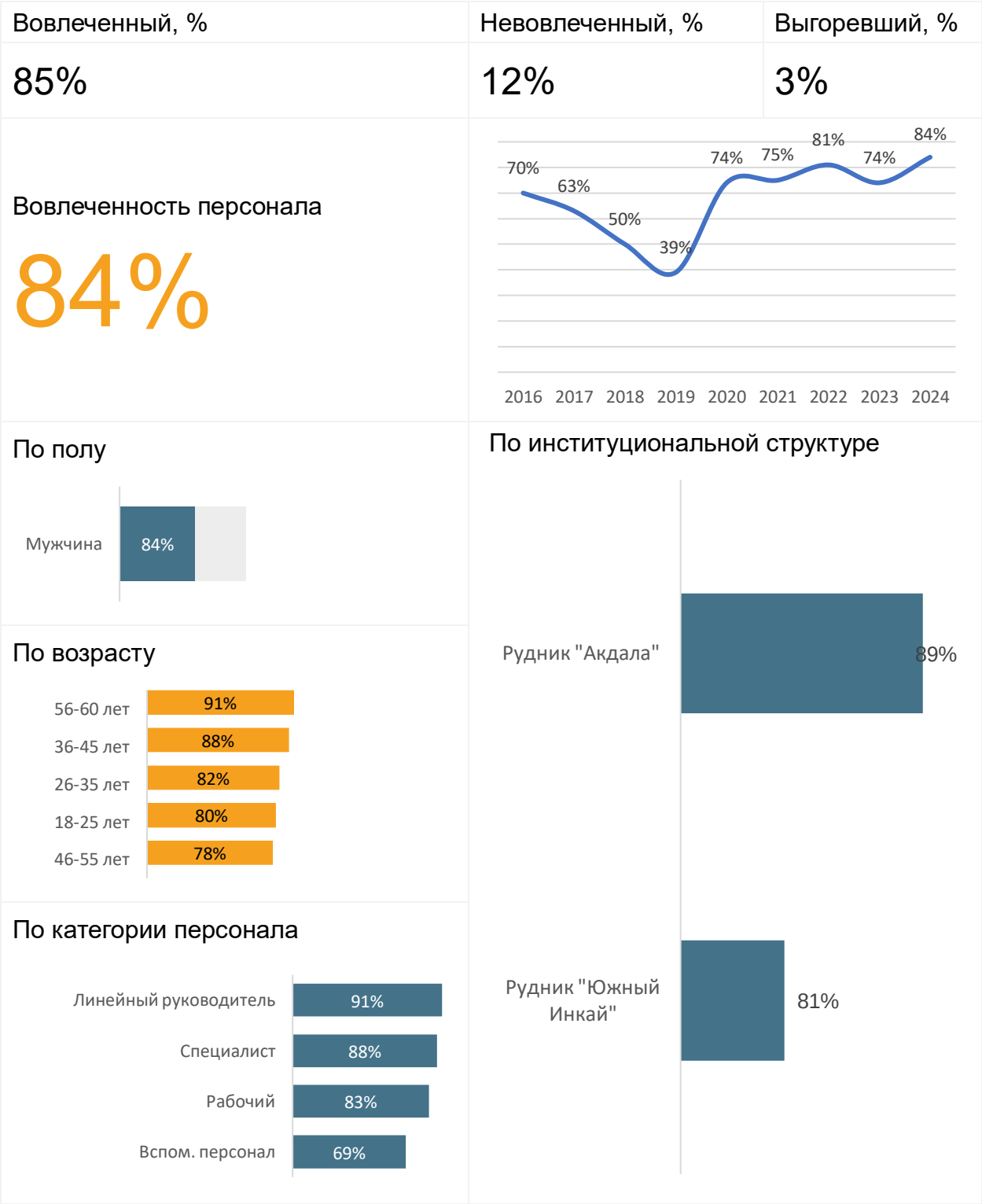


Рисунок 2. Совокупные данные по вовлеченности

По возрастным группам сравнительно меньше вовлечены сотрудники старшего возраста 46-55 лет (78%), а также более молодые работники в группах 26-35 лет (82%), 18-25 лет (80%).

В то же время более всего вовлечены специалисты в возрасте 56-60 лет (91%).

Высокая вовлеченность сотрудников старше 56 лет может быть связана с тем, что они воодушевлены и настроены на позитив в связи с выходом на заслуженный отдых, и, соответственно, выражают большую лояльность к компании.

Анализ результатов в разрезе категорий персонала показал, что наибольший уровень вовлеченности у линейных руководителей (91%). Среди специалистов данный показатель составил 88%, несущественно обогнав уровень вовлеченности рабочих (83%). Менее всего вовлечен вспомогательный персонал (69%).

По институциональной структуре компании уровень вовлеченности у трудовых коллективов разнится незначительно. Разница в вовлеченности между сотрудниками рудников «Южный Инкай» и «Акдала» составила 8 п. п.

Таблица 1. Цитаты из открытых вопросов (стилистика и орфография источника сохранены)

Вовлеченный	Не вовлеченный	Выгоревший
«Желаю дальше продолжать развиваться, улучшить условия труда работников»	«Предлагаю улучшить качество знаний сотрудников нашего ДЗО»	
«Стараться производить закуп СИЗ высокого качества. А если в целом, то очень все отлично, старание руководства для обеспечения СИЗ на высоком уровне.»	«Развитие корпоративной культуры, поддержка профессионального развития» «Айлықты доллар курсымен толесін»	
«Зарплату надо ещё увеличить»	«Проработать вопрос с мероприятиями (праздниками, собраниями, спортивными мероприятии) не во вред производству и морально психологическому состоянию работников. Когда для различных конкурсов нужно предоставить работника, особенно в маленьких участках, где все обязанности сваливаются на одного работника. По причине, что второй работник должен уйти готовится к мероприятиям и конкурсам. И в какие-то моменты это должно быть в обязательном порядке»	
«Жергілікті жердегі азық түлік құны қатты жоғарлады, нарықтық баға күннен күнге көтерілуде. Соған байланысты жалақыны біршама көтерсе қызметкерлер жұмыс қарқынына одан сайын қарқын қосар еді!»		
«Нужна постоянная поддержка цифровизации»		
«Зарплата маленькая, объем работы большой, не хватает техники»		
«Соблюдать все меры безопасности на рабочем месте»		

«Вовремя получать
необходимые материалы для
работы»

«Своевременные поставки
спецодежды и необходимых
комплектующих для
качественной работы»

«Со спецодеждой проблемы,
срок выходит, невозможно
получить»

«Сократит бумажную
бюрократию, перейти на
цифровизацию, сократить
отчёты, планы мероприятий и
т.д.»

«Улучшение оборудования,
материалов, инструментов»

«Асханадағы тамақ өте
нашар»

В рамках исследования определена вовлеченность каждого респондента. В частности, 85% персонала компании относятся к категории «вовлеченные», 12% – к группе «невовлеченные», еще 3% – это категория «выгоревшие». Если, исходя из представленных выше разделов, понятны характеристики вовлеченного персонала, то не совсем ясно разграничение категорий «невовлеченный» и «выгоревший». Невовлеченный сотрудник недоволен определенными аспектами работы, периодически

жалуется и отмечает то, чем он недоволен. Но у него есть надежда, что в компании произойдут изменения. Выгоревший сотрудник, в свою очередь, не имеет надежды на ближайшие изменения в компании и, возможно, уже строит план перехода на другую работу. При получении приглашения на аналогичные или чуть лучше условия труда такой работник готов уйти из компании. В целом, выгоревшие сотрудники – это потерянные трудовые ресурсы, они редко бывают эффективными.

Выгорание

Согласно наиболее распространенной концепции, выгорание – это трехмерный синдром, который развивается в ответ на хронический профессиональный стресс. (Маслах и Джексон, 1981, 1986; Маслах, Джексон и Лейтер, 1996; Маслах и др., 2001) и состоящий из

- эмоционального истощения
- деперсонализации
- редукции личных достижений (отсутствия профессиональной эффективности или снижения личных достижений)

Ключевым фактором выгорания является отсутствие адекватного ответа на вложенные усилия.

Существенной разницы в комментариях вовлеченных и невовлеченных сотрудников отмечено не было (см. таблицу 1). Вовлеченные жалуются на несвоевременное и некачественное обеспечение СИЗ, а также сетуют на бюрократизацию рабочих процессов, считая, что для ее снижения необходима цифровизация процессов. В то же время они часто отмечают необходимость повышения заработной платы.

Невовлеченная группа делает упор на критику коллег и недовольна понуждением к участию в корпоративных активностях. Выгоревшие сотрудники (4 человека) проигнорировали возможность внести свои предложения по улучшению условий труда в компании. Исходя из анализа литературы, можно предположить, что выгорание сотрудников возникает в силу отсутствия должной обратной связи от руководителей и/или среднего менеджмента на местах: работник не видит адекватного ответа на вложенные усилия.

Обращаем внимание на то, что работник, заполнив анкету данного

исследования, ждет ответа на потраченные усилия в виде времени, сформулированных предложений, отзывов и жалоб. Считаем, что по итогам опроса все сотрудники должны быть проинформированы, что их ответы были услышаны руководителем, и будет реализован план мероприятий по улучшению условий.

Главные итоги раздела:

- Вовлеченность сотрудников компании составила 84% (рост на 10 п. п. с 2023 г.);
- Степень вовлеченности сотрудников повышается в зависимости от возраста и рабочего стажа, за исключением возрастной группы 46-55 лет, чей показатель ниже всего (78%). Более всех вовлечены специалисты старшего возраста (91%)
- 3% работников ТОО «СП «ЮГХК» (4 человека) относятся к категории выгоревших. Все они работают на руднике «Южный Инкай»;
- Невовлеченная категория неудовлетворена уровнем компетенций сотрудников дочерних структур и низкой заработной платой.

Факторы вовлеченности

Согласно методологии, вовлеченность персонала замеряется по 12 основным факторам, в данном разделе мы подробно остановимся на каждом из них (см. таблицу 2). 8 факторов охватывают вопросы удовлетворенности условиями труда, 2 фактора – вопросы лояльности персонала, еще 2 фактора измеряют степень удовлетворенности коммуникациями в компании.

За последний год произошло улучшение практически всех показателей, исключение – удовлетворенность рабочей нагрузкой, она осталась по-прежнему на высоком уровне – 93%. Наибольший рост отмечается в оценке возможностей повышения квалификации, а также карьерного роста (+12 пунктов) и социального пакета (+10 пунктов).

Также наблюдается незначительное увеличение удовлетворенности уровнем оплаты труда, которая тем не менее остается недостаточной для большей части сотрудников. Нельзя не отметить готовность работников рекомендовать компанию друзьям и

знакомым, также высокие значения зафиксированы по таким показателям, как уровень материально-технического обеспечения и комфортный морально-психологический климат в коллективе.

Таблица 2. Факторы вовлеченности, доля положительных ответов

№	Факторы	2024	2023
1	Материалы и оборудование	90%	84%
2	Производственно-бытовые условия	94%	89%
3	Удовлетворенность рабочей нагрузкой	93%	93%
4	Возможность обучаться и расти	87%	75%
5	Морально-психологический климат	94%	91%
6	Удовлетворенность техникой безопасности	98%	93%
7	Удовлетворенность социальным пакетом	90%	80%
8	Справедливость повышения по службе	85%	77%
9	Оплата труда соответствует работе	56%	49%
10	Понимание ожиданий руководства	97%	91%
11	Готовы рекомендовать друзьям и знакомым	94%	81%
12	Учет профессионального мнения	89%	85%

Анализ удовлетворенности сотрудников месторождений «Акдала» и «Южный Инкай» (таблица 3) демонстрирует сильные и слабые стороны организационных процессов. Оценки охватывают 12 ключевых аспектов, начиная от обеспечения материалами и оборудованием до морально-психологического климата. Важно отметить, что общий уровень удовлетворенности достаточно высокий, но есть несколько направлений, требующих внимания.

Высокая удовлетворенность материалами и оборудованием на рудниках «Акдал» (93%) и «Южный Инкай» (88%) свидетельствует о том, что сотрудники обеспечены практически всем необходимым для эффективной работы. Однако у работников «Южный Инкай» есть потребность в улучшения ситуации.

Также практически максимальные оценки по производственно-бытовым условиям (93% и 94%) говорят о том, что сотрудники удовлетворены средой, в которой они работают, что положительно сказывается на их моральном состоянии и производительности труда.

Высокая удовлетворенность рабочей нагрузкой на обоих рудниках («Акдала» – 94%, «Южный Инкай» – 92%) указывает на сбалансированное распределение обязанностей. Относительно возможностей для обучения и карьерного роста наблюдается расхождение ожиданий сотрудников – **94% и 83%, соответственно**. Этот аспект требует повышенного внимания, так как недостаточные перспективы для развития в дальнейшем могут привести

к снижению мотивации и увеличению текучести кадров.

Морально-психологический климат также находится на высоком уровне (98% на руднике «Акдала», 92% – «Южный Инкай»), что говорит о здоровой атмосфере в коллективах, которую необходимо поддерживать и далее.

Высокие показатели удовлетворенности техникой безопасности (100% – «Акдала» и 97% – «Южный Инкай»), свидетельствуют о надлежащем уровне безопасности на рабочем месте. Различие в показателях может быть как субъективным мнением части опрошенных на обоих рудниках, так и указывать на необходимость улучшения стандартов безопасности на руднике «Южный Инкай» для достижения равномерной защищенности сотрудников. Рекомендуется проверка протоколов промышленной безопасности.

Социальный пакет, несмотря на близкие к максимальным показатели (94% и 87%), требует оптимизации, так как социальные льготы являются важным фактором удержания сотрудников.

Существенная разница в восприятии справедливости повышения по службе (91% – «Акдала» и 81% – «Южный Инкай») и соответствия оплаты труда (54% и 58%) требует неотлагательных мер. Эти аспекты могут вызвать недовольство и демотивацию сотрудников, что потенциально приведет к росту жалоб и текучке кадров.

При этом понимание ожиданий руководства (100% и 95%) и готовность рекомендовать компанию (94% и 93%) остаются на высоком уровне.

Учет профессионального мнения сотрудников является сильной стороной на руднике «Акдал» (93%), но требует улучшений на руднике «Южный Инкай» (87%). Важно, чтобы руководители активно прислушивались к мнению своих сотрудников, так как это влияет на общую мотивацию и продуктивность.

Для улучшения общей ситуации стоит сосредоточить внимание на *развитии возможностей для обучения и карьерного роста, а также пересмотре системы оплаты*. Это позволит не только удержать существующих сотрудников, но и повысить их лояльность.

Таблица 3. Факторы вовлеченности, доля положительных ответов

Месторождение	Материалы и оборудование	Производственно-бытовые условия	Удовлетворенность рабочей нагрузкой	Возможность обучаться и расти	Морально-психологический климат	Удовлетворенность техникой безопасности	Удовлетворенность социальным	Справедливость повышения по	Оплата труда соответствует	Понимание ожиданий	Готовы рекомендовать друзьям и	Учет профессионального мнения
Акдала	93%	93%	94%	94%	98%	100%	94%	91%	54%	100%	94%	93%
Южный Инкай	88%	94%	92%	83%	92%	97%	87%	81%	58%	95%	93%	87%

Вовлеченность молодежи

В Казахстане численность молодежи составляет около 6 миллионов человек, а это почти 30% населения. Согласно норме ст. 1 закона "О государственной молодежной политике", молодежью признаются граждане Казахстана от четырнадцати до тридцати пяти лет.

Вовлеченность молодежи компании (18-25 лет и 26-35 лет) составляет 80% и 82%, соответственно, что выше, чем у сотрудников других возрастных групп, кроме группы 46-55 лет.

Анализ вовлеченности в разрезе месторождений показывает, что более всех вовлечена молодежь рудника «Акдала» (87%), тогда как на руднике «Южный Инкай» этот показатель немного ниже (80%).

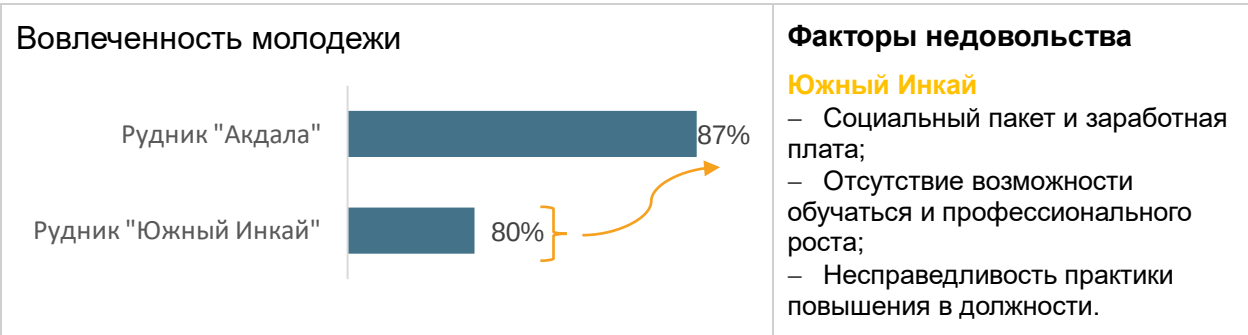


Рисунок 3. Совокупные данные по вовлеченности молодежи

На руднике «Южный Инкай», где вовлеченность ниже, ключевым фактором, вызывающим неудовлетворенность молодых сотрудников, является оплата труда и отсутствие перспектив для профессионального развития и карьерного роста.

Работники в возрасте 26-35 лет менее всего удовлетворены качеством материалов для работы и сложившейся политикой продвижения по службе без учета принципов меритократии.

Самые молодые сотрудники (18-25 лет) более важным считают, что коллектив недостаточно считается с их мнением, а также неудовлетворены уровнем безопасности труда, рабочей нагрузкой и психологической обстановкой в коллективе.

Обе возрастные группы недовольны предоставляемыми работодателем социальным пакетом и оплатой труда.



Рисунок 4. Доля молодых сотрудников, которые неудовлетворены факторами вовлеченности

Главные итоги раздела:

– Вовлеченность самых молодых сотрудников компании (18-25 лет) составляет 80%, их коллеги в группе

26-35 лет немного более активны (82%);
– Основные причины низкой вовлеченности среди молодежи – несоразмерность нагрузки оплате, несправедливые условия

для карьерного роста и высокая рабочая нагрузка.

Вовлеченность руководителей

Согласно данным Gallup, в компаниях, где отмечается высокая вовлеченность руководителей, с большей вероятностью весь персонал будет вовлечен в работу. Вовлеченность тесно связана с личными отношениями с руководством.

Менеджеры стимулируют взаимодействие через постановку целей, регулярную и содержательную обратную связь и подотчетность. Десятилетия исследований эффективного управления, проведенные Gallup, показывают, что хороший менеджер строит постоянные отношения с сотрудником, основываясь на уважении, позитивном подходе и понимании уникальных особенностей сотрудника.

В данном разделе рассматривается вовлеченность только линейных руководителей, поскольку детальное рассмотрение вовлеченности руководителей приводит к нарушению анонимности ответов респондентов. Вовлеченность линейных руководителей составила 95% для рудника «Акдала» и 90% для рудника «Южный Инкай».

Среди руководителей наиболее часто поднимаются следующие вопросы: повышение уровня оплаты и социальных гарантий, возможности для повышения квалификации и

карьерного роста, несправедливость практики повышения в должности.

Следует отметить, что высокая вовлеченность руководителей несет в себе широкий спектр преимуществ для компании: выше уровень производительности труда, стабильный психологический климат в коллективе, низкая текучесть кадров, высокая ответственность работников, сильная корпоративная культура.

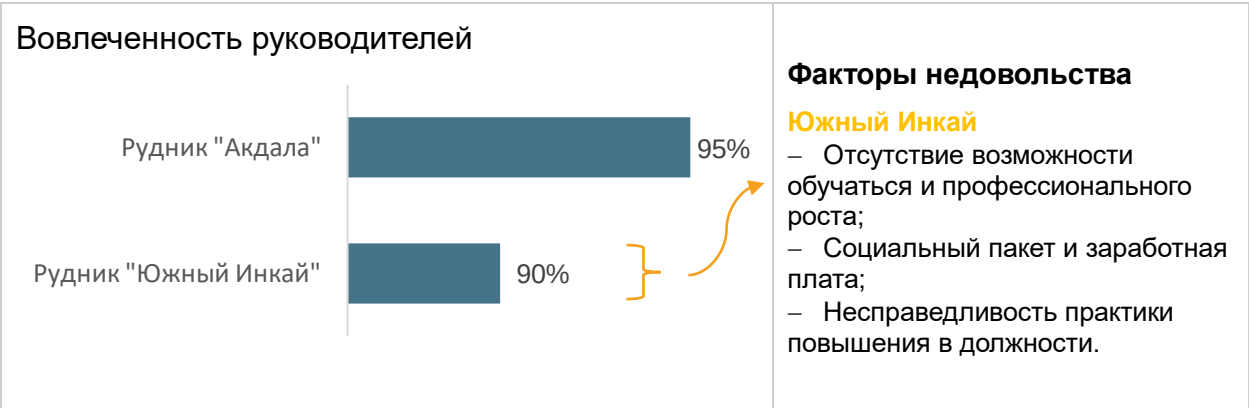


Рисунок 5. Совокупные данные по вовлеченности руководителей

Благополучие персонала

Модель ментального здоровья сотрудников состоит из трех основных компонентов: субъективное благополучие сотрудника, благополучие на рабочем месте и психологическое благополучие (Ryff's, 1989). В концептуализации психологическое благополучие измеряется путем оценки 6 измерений: самопринятие, позитивные отношения с другими, освоение окружающей среды, автономия, личностный рост и цель в жизни. Для простоты эти составляющие не показаны на схеме. И диспозиционный аффект, и аффект,

связанный с работой, состоят из положительных и отрицательных компонентов. В рамках нашего исследования вовлеченность персонала описывает благополучие сотрудника на рабочем месте. Но в данном разделе мы будем рассматривать субъективное благополучие.

Субъективное благополучие (СБ) – это психологическая конструкция, связанная не с тем, что люди имеют или что с ними происходит, а с тем, как они думают о том, что у них есть и что с ними происходит.



Рисунок 6. Модель ментального здоровья работника

По итогам опроса 2024 года, индекс социального благополучия составил 75%. С 2023 года отмечается положительная динамика показателя (+11 п. п.). Наименее удовлетворены социальным благополучием сотрудники в возрасте 26-35 лет. Напомним, что работники этой возрастной группы были одними из тех, кто активно выражал недовольство уровнем оплаты труда. Наибольшее значение социального благополучия у работников

в возрасте 18-25 лет. Линейные руководители (90%) более всего удовлетворены социальным благополучием в сравнении с другими категориями работников. Самое малое значение индикатора у вспомогательного персонала (71%). Уровень социального благополучия практически не различается по месторождениям. Разница составила 1 п. п., где минимальное значение зафиксировано на месторождении «Южный Инкай».

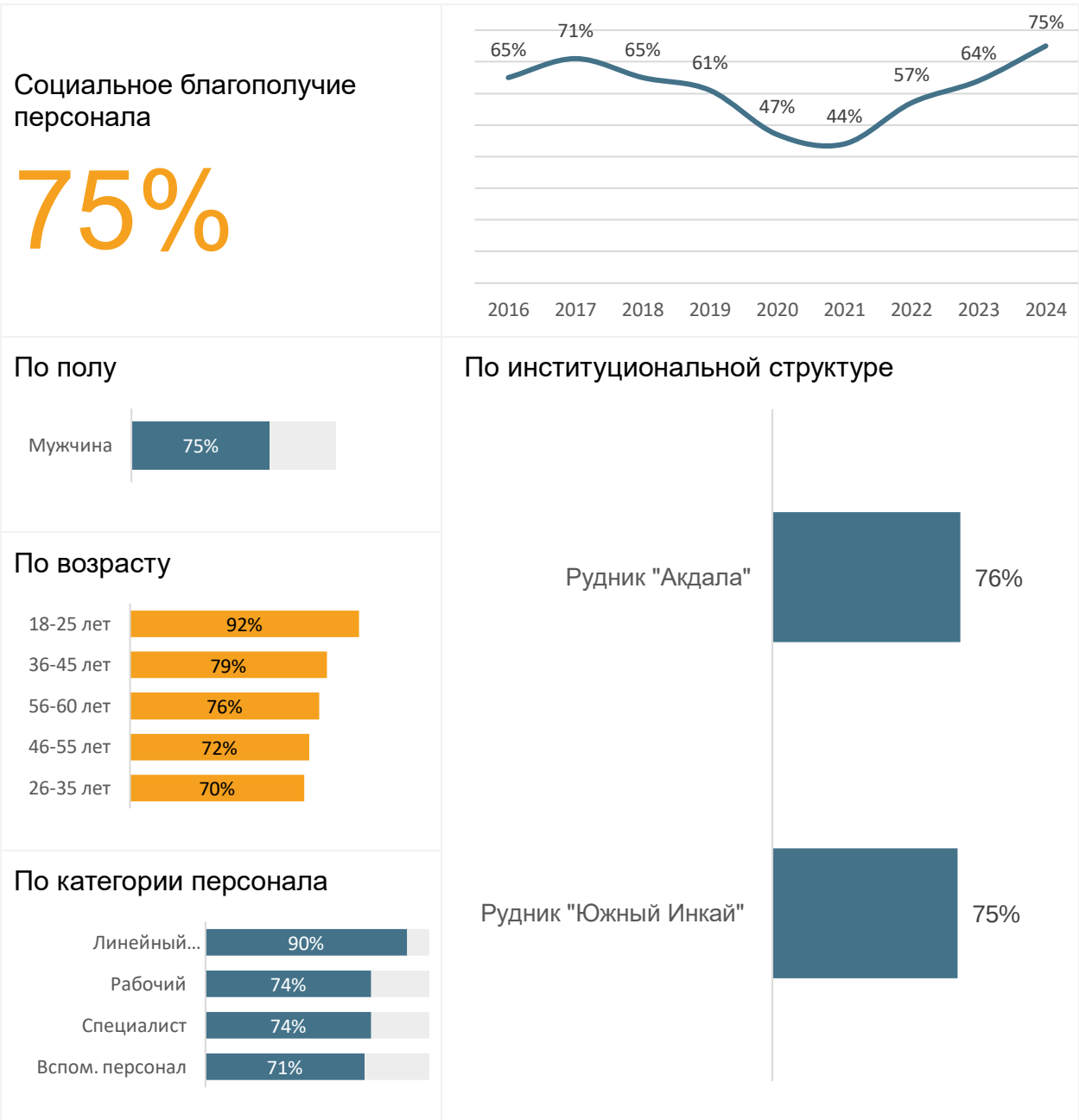


Рисунок 7. Сводные данные по индексу социального благополучия

Уровень удовлетворённости жизнью

Одним из основных факторов социального благополучия работников выступает уровень удовлетворенности тем, как складывается их жизнь. 93% опрошенных довольны жизнью. В разрезе возрастов видно, что менее удовлетворены жизнью сотрудники в возрасте 26-35 лет (89%). Самые удовлетворенные жизнью – сотрудники рудника «Южный Инкай» (94%), хотя лишь 69% работников положительно оценили свою жизнь в

разрезе этого показателя. Обратная ситуация на руднике «Акдала», удовлетворены жизнью 91% работников, однако рост этого показателя отмечен в ответах 80% сотрудников. Следует обратить внимание на разницу в ожиданиях и реальном опыте сотрудников. Проведите дополнительные исследования, чтобы выявить причины и скорректировать корпоративные программы.

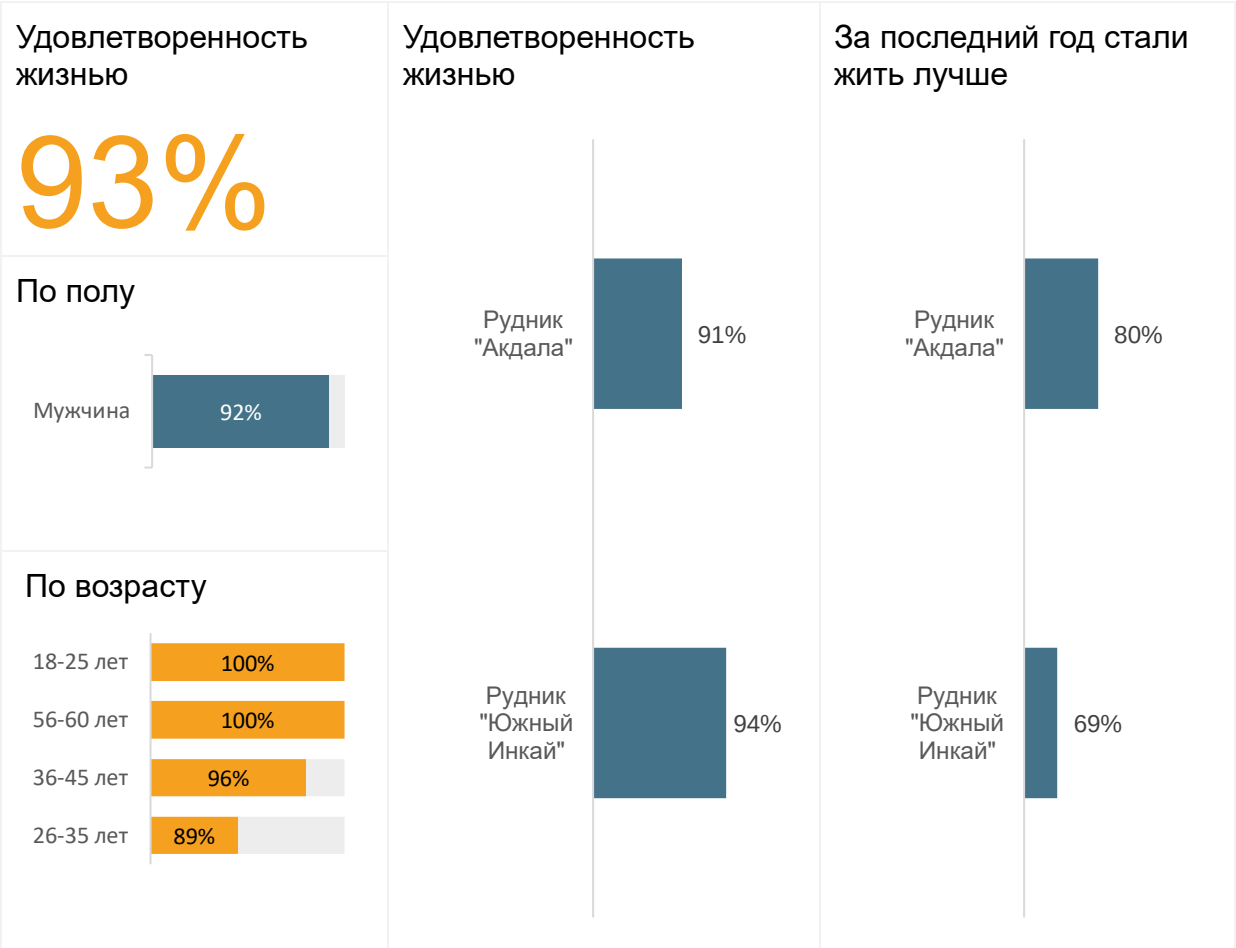


Рисунок 8. Совокупные данные по уровню удовлетворенности

Финансовое благополучие

С учетом того, что один из факторов недовольства работников – неудовлетворенность уровнем заработной платы, мы решили отдельно рассмотреть вопрос финансового благополучия. Напомним, что лишь половина персонала отмечает, что оплата труда соответствует выполняемой работе: на руднике «Акдала» – 54%, «Южный Инкай» – 58%. В этом ключе важно рассмотреть финансовую грамотность персонала.

В рамках опроса мы уточнили средний уровень доходов работников. Основная масса сотрудников зарабатывает 301-550 тыс. тенге (49%). 26% работников зарабатывают 151-300 тыс. тенге в месяц, свыше 550 тыс. тенге зарабатывают 6% персонала.



Рисунок 9. Вопрос: «Укажите, пожалуйста, средний уровень Вашего ежемесячного дохода?»

Сравнение оценки удовлетворенности оплатой труда с уровнем получаемого дохода показывает следующее. 34% персонала компании отмечают, что их заработная плата достаточна для того, чтобы оплачивать текущие

ежемесячные расходы. Еще 23% отметили, что «скорее хватает». Таким образом, **только у 57% сотрудников заработная плата покрывает базовые расходы.**



Рисунок 10. Вопрос: «Покрывает ли Ваша заработная плата первичные расходы семьи (продукты, одежда, коммунальные услуги)?»

Сравнительно неблагоприятная ситуация наблюдается на обоих месторождениях: только каждому второму сотруднику удается расплатиться с обязательствами, используя лишь свою зарплату.



Рисунок 11. Вопрос: «Покрывает ли Ваша заработная плата первичные расходы семьи (доля положительных ответов)?»

Результаты опроса показывают, что существенная часть заработной платы опрошенных направляется на погашение займов. 83% сотрудников компании имеют кредит, микрозайм или рассрочку. Только 6% указывают на отсутствие кредитов, в то же время 7% опрошенных вообще не ответили на этот вопрос, 4% затруднились ответить, что с определенной долей уверенности можно считать подтверждением наличия займов.

Практически каждый второй сотрудник компании отправляет более половины заработной платы на погашение займов. Более четверти опрошенных тратят на оплату кредитов более 75% зарплаты. Данные цифры говорят о значительной степени за кредитованности персонала ТОО «СП «ЮГХК».



Рисунок 12. Вопрос: «Какую часть от дохода семьи Вы тратите на выплату кредита(-ов) (рассрочка, автокредитование, ипотека, микрозаймы)?»

Помимо уровня за кредитованности о финансовом положении сотрудников может говорить их возможность делать накопления.

По итогам опроса, 63% сотрудников не откладывают деньги. 16% респондентов откладывают до 10% от ежемесячных поступлений, 11–20% откладывают 5% работников. Незначительная доля персонала (4%) откладывает более 20% зарплаты, а более 30% откладывают лишь 2% сотрудников.



Рисунок 13. Вопрос: «Какую долю заработной платы Вы обычно откладываете в виде сбережений?»

В разрезе категорий персонала без накоплений чаще всего остаются:

вспомогательный персонал (100%), специалисты (66%), рабочие (57%) и линейные руководители (41%).



Рисунок 14. Удельный вес работников, которые не делают накоплений

Инфраструктура населенного пункта

В рамках опроса социального благополучия был задан вопрос об инфраструктурной обеспеченности населенных пунктов проживания работников. По итогам опроса 2024 года, порядка 86% работников отмечают, что социальная инфраструктура в населенном пункте улучшается. 7% сотрудников положительных изменений в инфраструктуре не увидели.

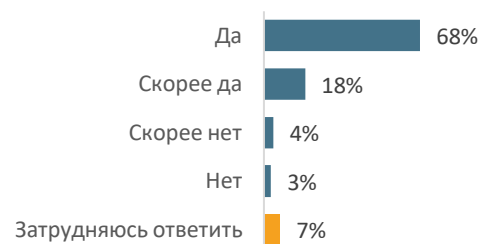


Рисунок 15. Вопрос: «По Вашему мнению, улучшается ли социальная инфраструктура в городе/селе, где Вы проживаете?»

Активность

Проходя опрос, 75% работников указали, что они активно участвуют в общественной жизни. Отрицательно на этот вопрос ответили 22%.

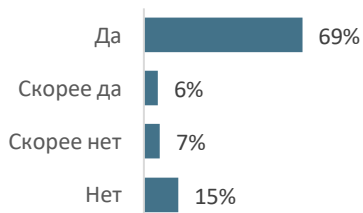


Рисунок 16. Вопрос: «Вы участвуете в общественной жизни?»

Активность в общественной жизни более характерна для рабочих (83%) и линейных руководителей (76%). По итогам опроса, 70% вспомогательного персонала участвуют в различных волонтерских, спортивных и культурных мероприятиях, тогда как среди специалистов этот показатель находится на уровне 60%.



Рисунок 17. Вопрос: «Вы участвуете в общественной жизни (волонтерские, спортивные и культурные мероприятия)?»
Ответы по категории персонала

тратит на кредиты более 50% своей зарплаты;

– Большинство сотрудников отмечают улучшение в инфраструктуре их населенного пункта;

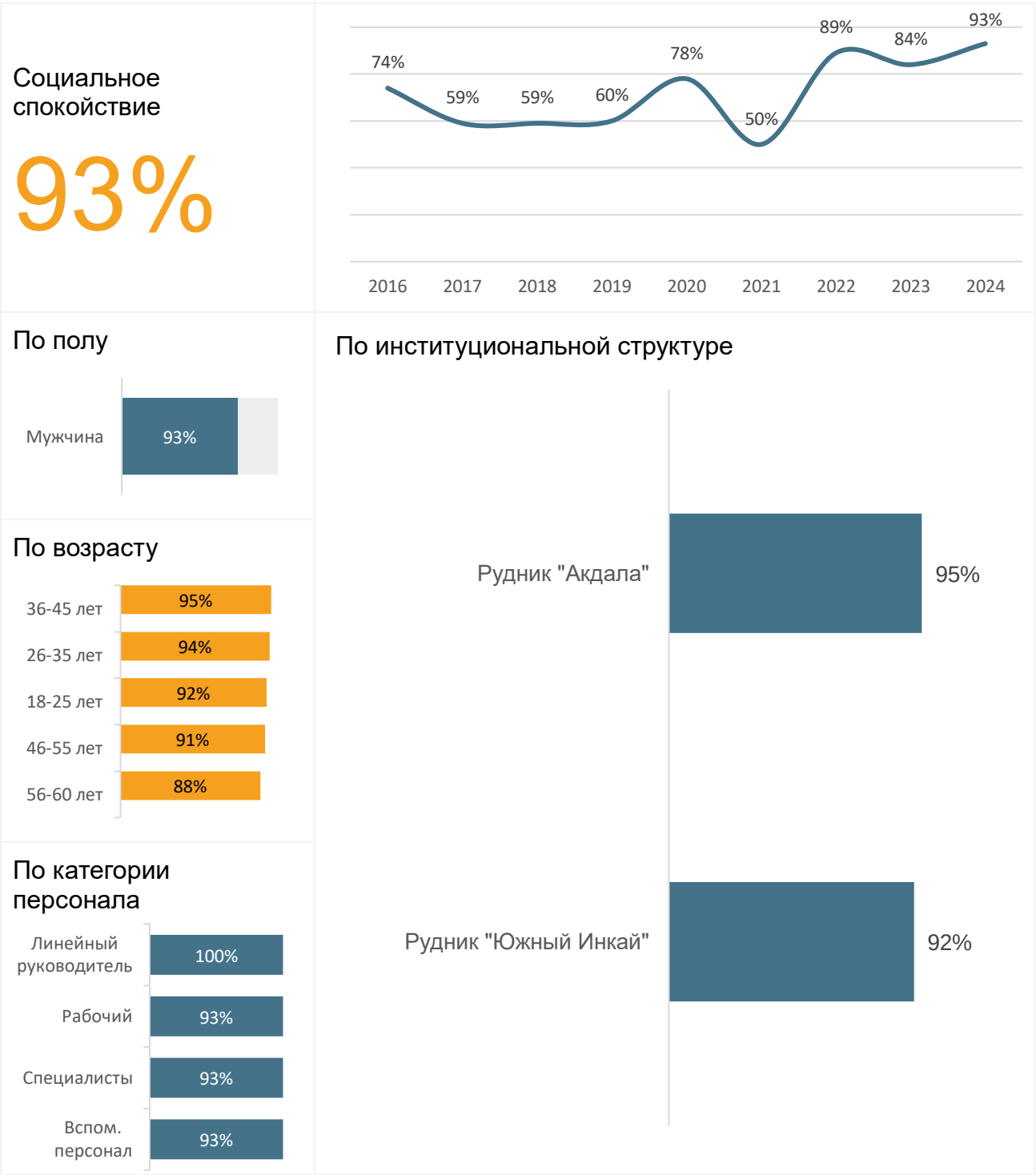
– 22% респондентов отмечают, что они не принимают активного участия в общественной жизни компании.

Главные итоги раздела:

- По итогам опроса 2024 года, индекс социального благополучия составил 75%. С 2023 года отмечается положительная динамика показателя;
- Наименее довольны социальным благополучием сотрудники в возрасте 26-35 лет, а в разрезе категорий – вспомогательный персонал;
- Линейные руководители более удовлетворены социальным благополучием в сравнении с другими категориями работников;
- 93% работников довольны жизнью;
- Опрошенные работники двух рудников практически в одинаковой степени удовлетворены жизнью, однако позитивные изменения за прошедший год больше заметны в ответах сотрудников рудника «Акдала» (80%), чем рудника «Южный Инкай» (69%);
- Более всего удовлетворены те, кто зарабатывают свыше 550 тыс. тенге в месяц. Менее всего довольны оплатой труда работники, которые зарабатывают 151-300 тыс. в месяц и менее;
- Только у 57% сотрудников заработная плата покрывает первичные расходы;
- У персонала ТОО «СП «ЮГХК» наблюдается значительный уровень закредитованности, только 6% сотрудников отметили, что у них нет кредитов. Половина сотрудников

Индустриальные отношения

Индустриальные отношения – это коллективные отношения между работодателем, работниками и их представителями, включая трехсторонние отношения, в которые вовлечены органы власти разных уровней. Измеряемый путем опроса работников Индекс социального спокойствия является барометром того, как хорошо выстроены индустриальные отношения в компании.



Индекс социального спокойствия в ТОО «СП «ЮГХК» составил 93%.

Высокое значение показателя указывает, что ситуация в компании

стабильная. В сравнении с 2023 годом показатель вырос на 9 п. п.

Все возрастные группы высоко оценили качество взаимоотношений с работодателем. Незначительное снижение выявлено

у работников старшего возраста от 56 лет и выше.

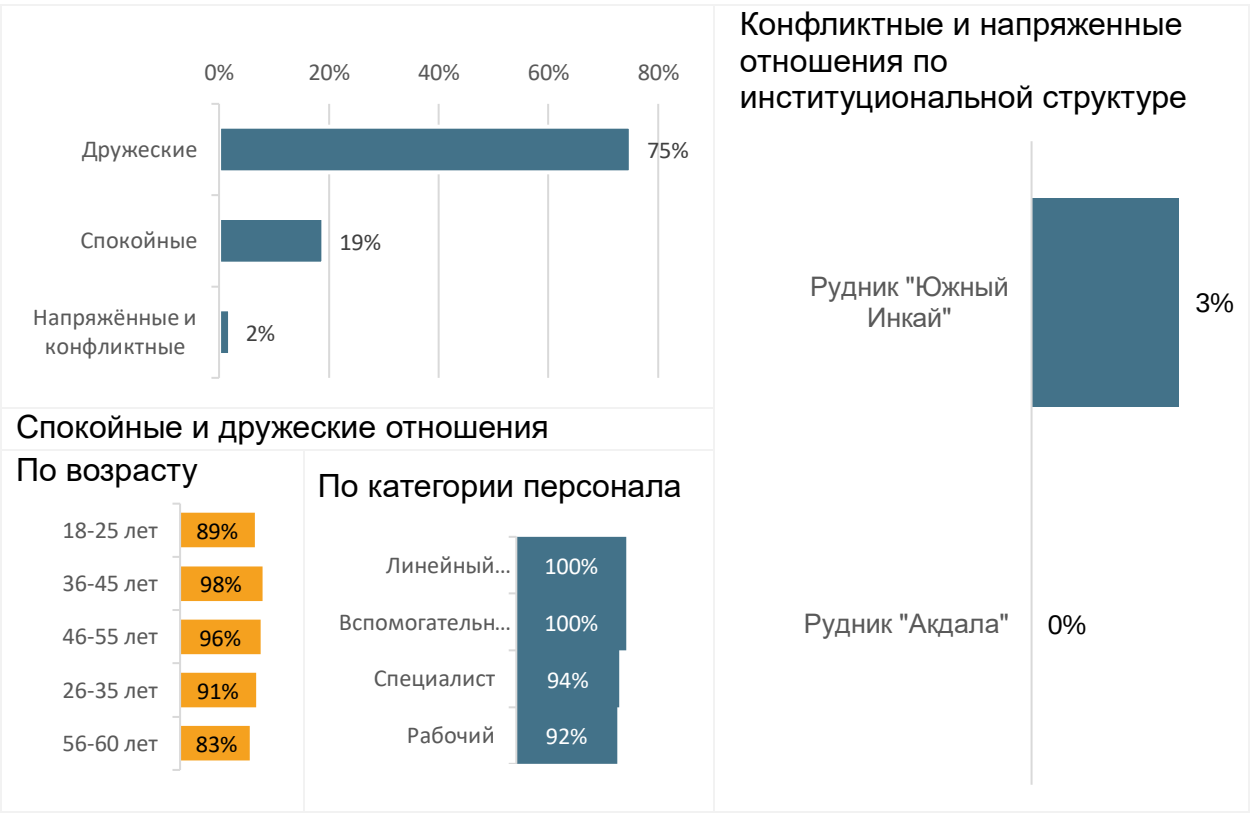
Для более точного рассмотрения показателя социального спокойствия в дальнейшем будут раскрыт каждый фактор, составляющий данный индекс.

Настроения в коллективе

Психологический климат в коллективе влияет на эффективность труда, а также выступает одним из важных триггеров текучести кадров.

По итогам опроса, сотрудники компании определяют климат в компании как дружественный (75%) и спокойный (19%). 1% работников подчеркивают наличие конфликтов и напряжений в трудовых отношениях.

По категориям работников и их возрасту отмечены незначительные различия. Наименее удовлетворены качеством коммуникаций с коллегами сотрудники в возрасте 56-60 лет (83%). В разрезе месторождений конфликтные и напряженные отношения отмечаются только на руднике «Южный Инкай», этот вариант отметили 3% респондентов.



Конфликты в коллективе

Основа психологического климата в коллективе – это способность менеджмента управлять конфликтами. По мнению 85% работников, за последний год в компании не было никаких конфликтов. 4% утверждают, что они были свидетелями 1–5 конфликтов за последние 12 месяцев, 2% говорят об ежемесячных конфликтах.

Анализ в разрезе возрастов работников показал, что сотрудники

в возрасте 56-60 лет сравнительно чаще утверждают, что конфликты возникают в коллективах. Чаще всего о напряжении в коллективе сигнализировали специалисты (6%) и рабочие (8%).

На обоих месторождениях компании о конфликтных ситуациях по крайней мере несколько раз в год сообщили 6% респондентов.

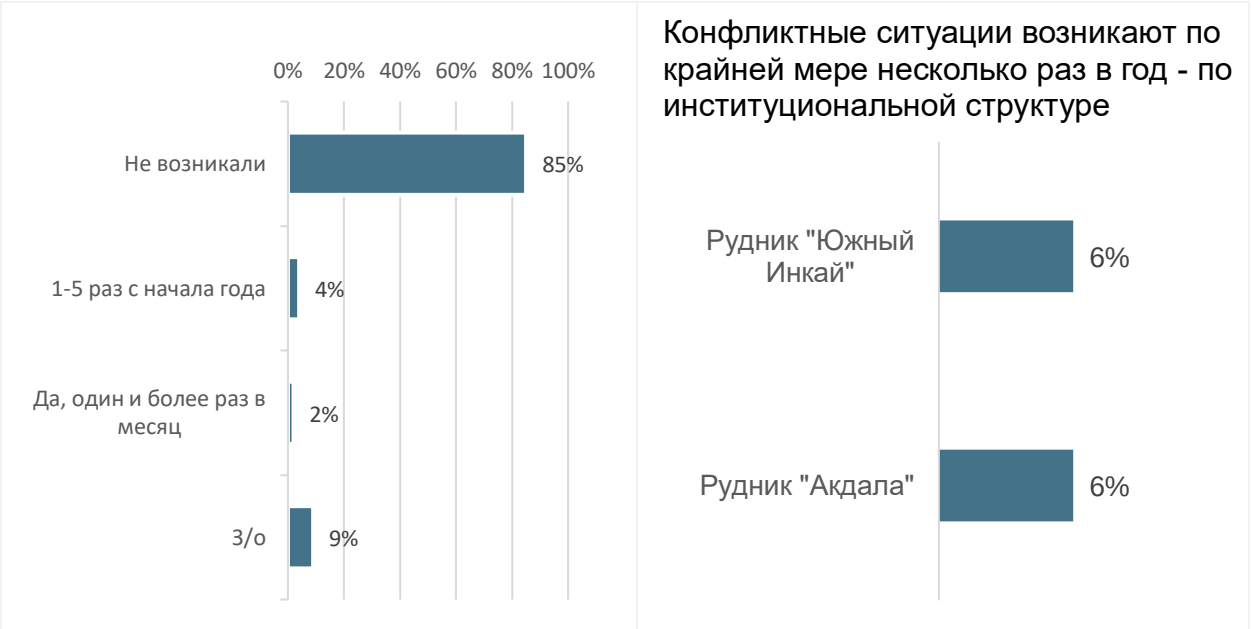


Рисунок 18. Возникали ли в Вашей организации трудовые конфликты с начала текущего года?

Отношение к протестам

Забастовка – это коллективное действие рабочих, когда они останавливают работу, чтобы побудить работодателей или государство прислушаться к их требованиям. 75% персонала компании отрицательно относятся к тем, кто добивается изменений условий труда путем забастовок. Только 7% работников их поддерживают. Еще 18% затруднились с ответом на вопрос.

с целью изменений условий труда не поддерживают линейные руководители. Ниже доля тех, кто не поддерживает забастовки, среди рабочих (70%) и вспомогательного персонала (80%).

Большинство опрошенных (93%) на обоих месторождениях не готовы поддержать работников, которые путем забастовок будут добиваться изменений.

По категориям работников чаще всего протестные действия



Рисунок 19. Отрицательное отношение к работникам, которые добиваются изменений через забастовки

Защищенность трудовых прав

89% работников отмечают, что в компании защищены их трудовые права. Вспомогательный персонал полностью уверен, что трудовые права работников надежно

защищены. Реже других чувствуют, что их права защищены, рабочие (87%), линейные руководители (88%) и специалисты (89%).

По возрастным группам менее всего верят в правосудие работники в возрасте 18-25 лет. Больше других верят, что их права полностью защищены, работники старшего предпенсионного возраста (56 лет и старше).

Сотрудники рудника «Южный Инкай» (7%) чаще сотрудников рудника «Акдала» считают, что их права не защищены.



Рисунок 20. Как Вы считаете, достаточно ли защищены Ваши трудовые права?

Для того, чтобы быть готовыми к различным вариантам развития событий, важно понимать логику работников. В рамках опроса работников спросили о том, что они предпримут, если посчитают, что их трудовые права нарушены. 59% отметили, что обратятся к непосредственному руководителю, 11% – к руководству компании, 5% – в профсоюз.

3% работников можно считать нигилистами, поскольку они либо не знают ответа на данный вопрос, либо не верят в действенность существующих методов. Доля тех, кто считает, что с данным вопросом поможет суд и СМИ, невелика – по 1%. Ни один сотрудник компании не готов

обращаться за помощью к госорганам или участвовать в протестах.

Таблица 4. Вопрос: «По Вашему мнению, какой способ разрешения трудовых конфликтов является наиболее эффективным?»

Обращение к непосредственному/линейному руководителю.	59%
Обращение к руководству компании.	11%
Затрудняюсь ответить	11%
Обращение к омбудсмену.	6%
Обращение в профсоюз.	5%
Ничего не делать, так как это ничего не изменит	3%
Обращение в суд.	1%
Привлечение внимания общественности (обращение в СМИ, соцсети).	1%
Рассмотрение варианта увольнения	1%

Другое	1%
Обращение в государственные органы (Е-Отinish, Администрация президента РК, министерства, акиматы).	0%
Участие в акциях протеста.	0%

При этом отмечен умеренный уровень доверия к омбудсмену (58%). Стоит отметить, что о возможности обращения к омбудсмену знают 92% сотрудников.



Рисунок 21. Доверяете ли Вы омбудсмену Вашей компании?

Анализ результатов в разрезе месторождений ТОО «СП «ЮГХК» показал, что лишь 55% работников рудника «Южный Инкай» доверяют омбудсмену. На месторождении «Акдала» этот показатель выше (63%).



Рисунок 22. Уровень доверия омбудсмену

Главные итоги раздела:

- Индекс социального спокойствия в ТОО «СП «ЮГХК» составил 93%. В сравнении с 2023 годом показатель вырос на 9 п. п.;
- Наибольшее значение зафиксировано среди работников в возрасте от 18 до 55 лет, сравнительно меньше значение среди старшего и предпенсионного возраста;
- Разница в значениях между рудниками минимальна: «Южный Инкай» – 92%, «Акдала» – 95%;
- Сотрудники компании определяют климат в компании как дружественный (75%) и спокойный (19%);
- 85% персонала отметили, что за последний год в компании не было никаких конфликтов;
- 75% персонала ТОО отрицательно относятся к тем, кто добивается изменений условий труда путем забастовок. Поддерживают их 7% работников;
- 89% работников отмечают, что в компании защищены их трудовые права;
- В случае нарушения трудовых прав большая часть сотрудников обратится к непосредственному руководителю (59%).

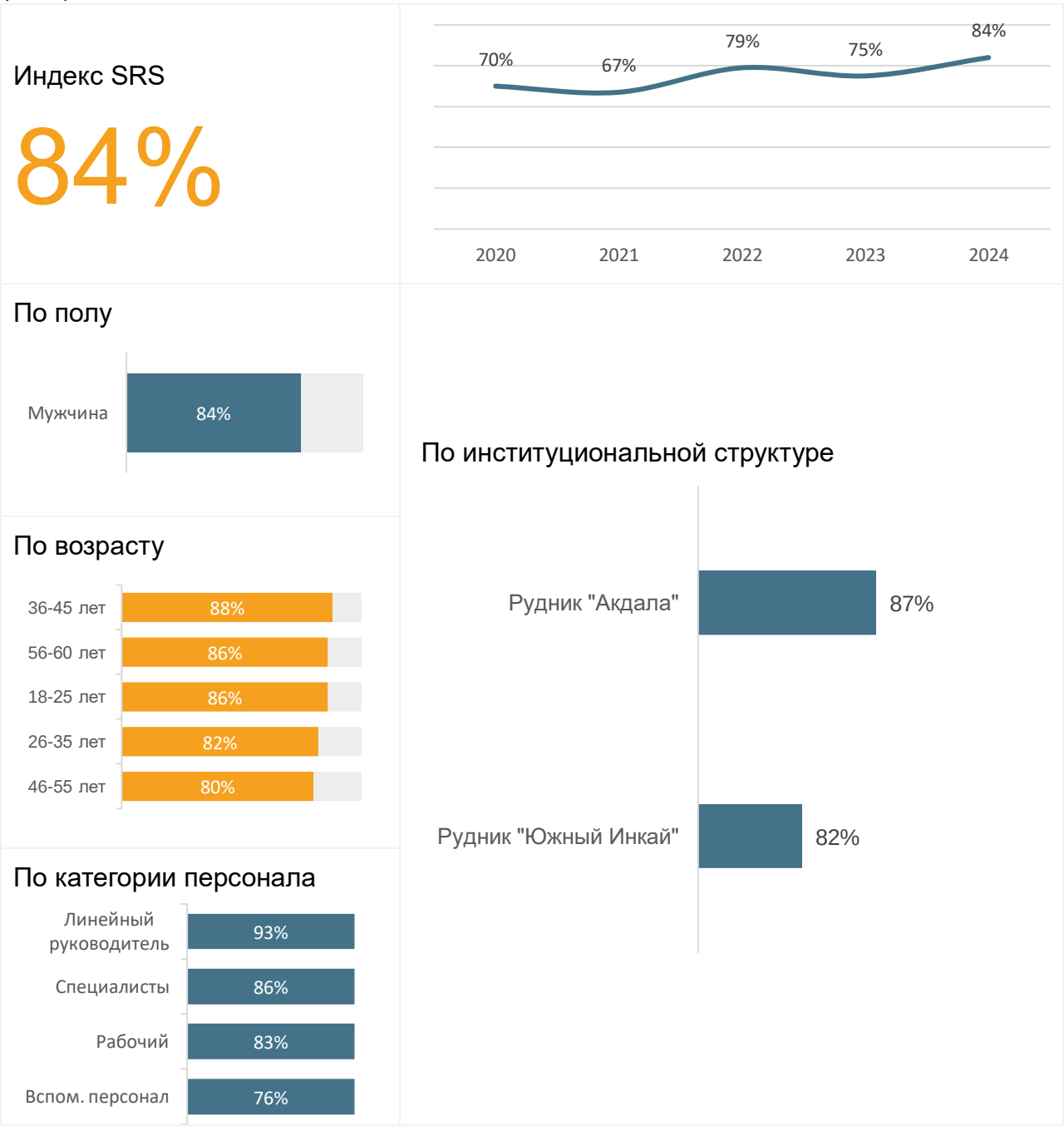
Индекс SRS

Индекс SRS компании ТОО «СП «ЮГХК» по итогам 2024 года составил 84%. Мы наблюдаем рост в сравнении с прошлым годом на 9 п.п.

Самый высокий индекс SRS по возрастным группам у сотрудников в группе 36-45 лет (88%). Сравнительно низкий показатель у работников в возрасте 46-55 лет (80%).

По категориям персонала максимальный SRS у линейных руководителей (93%). Наименьший показатель у вспомогательного персонала (76%).

Относительно низкий показатель индекса зафиксирован в трудовом коллективе месторождения «Южный Инкай».



Голос работников

В рамках опроса мы собирали предложения и замечания работников относительно условий их труда. Представленные ответы были сгруппированы по следующим направлениям: профессиональное развитие, оплата труда, материальное и техническое обеспечение, а также кадровая политика.

Своевременное и качественное обеспечение сотрудников спецодеждой и оборудованием

Сотрудники поднимают вопросы о своевременном обеспечении качественной спецодеждой и спецобувью. Проблемы с недостаточной защитой и удобством спецодежды напрямую влияют на комфорт и безопасность на рабочем месте.

«Стараться производить закуп СИЗ высокого качества. А если в целом, то все отлично, старание руководства для обеспечения СИЗ на высоком уровне».

«Со спецодеждой проблемы, срок выходит, невозможно получить».

«Своевременные поставки спецодежды и необходимых комплектующих для качественной работы».

Обучение и повышение квалификации

Сотрудники хотят иметь возможность для профессионального развития. Это улучшает отношение к работодателю и дает возможность развивать компетенции персонала.

«Предлагаю улучшить качество знаний сотрудников нашего ДЗО».

«Желаю дальше продолжать развиваться, улучшить условия труда работников»

Заработная плата и социальный пакет

Большое число сотрудников выражают желание пересмотреть заработную плату, сделать ее более конкурентоспособной.

«Жергілікті жердегі азық түлік құны қатты жоғарлады, нарықтық баға күннен күнге көтерілуде. Соған байланысты жалақыны біршама көтерсе қызметкерлер жұмыс қарқынына одан сайын қарқын қосар еді»!

«Айлықты доллар курсымен толесин»

Организация работы и кадровые вопросы

Выявлен запрос на оптимизацию рабочих процессов и дополнительный набор персонала. Отдельные сотрудники критически оценивают степень бюрократизации своей работы, а также обязательность участия в культурно-досуговых мероприятиях вопреки производственным потребностям.

«Сократить бумажную бюрократию, перейти на цифровизацию, сократить количество отчетов, планов мероприятий и т.д.».

«Машинист, спец. техника».

«Пересмотреть штатное количество сотрудников на участках, где есть увеличение работ, связанных с производственными задачами».

«Проработать с мероприятиями (праздниками, собраниями, спортивными мероприятиями) не во вред производству и морально психологическому состоянию работников. Когда для различных конкурсов нужно предоставить

работника, особенно на маленьких участках, все обязанности сваливаются на одного работника. По причине, что второй работник должен уйти готовиться к мероприятиям и конкурсам. И в какие-то моменты это должно быть в обязательном порядке».

Анализ внутренних документов

В рамках анализа внутренних документов был изучен Коллективный договор ТОО «ЮГХК» от 13.07.2018 года и приложения к нему:

- 2021-11-19-ДС №1 к КД от 19.11.2021 года;
- 2022-01-12-ДС №2 к КД от 12.01.2022 года;
- 2022-10-11 ДС №3 к КД от 11.10.2022 года.

По социально-трудовым отношениям можно указать следующие пункты (согласно коллективному договору):

Первое, в рамках предложений относительно оплаты труда были получены следующие комментарии:

«Айлыкты доллар курсымен толенсин»

«Зарплата маленькая, работы много. Не хватает техника»

Раздел 6, пункт 34. – Работодатель обязуется повышать не реже одного раза в год заработную плату работников, в том числе производить ежегодную индексацию заработной платы, исходя из уровня инфляции, определенного на соответствующий период нормативными правовыми актами Республики Казахстан, при наличии средств в бюджете.

Второе, вопросы, касающиеся обучения и повышения квалификации производственного персонала компании.

«Развитие корпоративной культуры, поддержка профессионального развития»

Раздел 2, пункт 17, подпункт 13: Работодатель обязуется обеспечивать работникам профессиональную подготовку, переподготовку и повышение их квалификации в соответствии с трудовым законодательством и настоящим Договором.

Раздел 2, пункт 17, подпункт 14: Работодатель обязуется сохранять место работы (должность) и заработную плату за период обучения работникам, проходящим профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

Раздел 5, пункт 60:

Работодатель может за счет собственных средств обучать лиц, не работающих в Товариществе, являющихся гражданами Республики Казахстан (детей работников и сторонних лиц) по специальностям согласно Перечню наиболее востребованных специальностей технического и профессионального, высшего и послевузовского образования энергетической отрасли, утвержденного Министром энергетики Республики Казахстан, представляющих интерес для Работодателя, в пределах сумм,

предусмотренных бюджетом Товарищества на соответствующий финансовый год.

Третье, вопросы обеспечения необходимыми ресурсами и средствами индивидуальной защиты.

«Материалы должны быть более качественными»

«Увеличить поставку запчастей и более высокого качества»

«Со спецодеждой проблемы, срок выходит, невозможно получить»

Приложение №3 к Коллективному договору - Договор о полной материальной ответственности

Раздел 2, пункт 2.2., подпункты 6 и 7

Работодатель обязуется:

– Создавать Работнику условия, необходимые для нормальной работы и обеспечения полной сохранности вверенных ему материальных ценностей;

– Производить в установленном порядке инвентаризацию материальных ценностей.

Приложение №5 к Коллективному договору – Нормы бесплатной выдачи спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, пункты 2–6:

– Необходимость и количество дежурных СИЗ определяется руководителями участков и служб по согласованию со службой БиОТ. Дежурные средства выдаются только на выполнение работ, где предусмотрено их использование;

– Ученикам производственного обучения СИЗ выдается в соответствии с нормами, предусмотренными по профессии работника. Допускается выдача этим

работникам СИЗ, бывшей в употреблении;

– Подменный фонд СИЗ должен быть не менее 10 % от общего количества работников в данной смене;

– Для посетителей должен предусмотрен резерв не менее 20 комплектов;

– Резерв складского запаса должен быть не менее 25% от расчетного годового количества;

– Если СИЗ пришла в негодность не по вине работника, ему должно быть выдано годное СИЗ, на основании Акта участковой комиссии.

В этой связи есть вероятность того, что отдельные условия коллективного договора могут не полностью соблюдаться. Чтобы убедиться в их соблюдении и, при необходимости, оперативно устранить возможные недочеты, рекомендуется провести соответствующий аудит.

Рекомендации

1. В первую очередь, рекомендуется **увеличение заработной платы для работников с низкими доходами:**

- Необходимо пересмотреть систему оплаты труда с акцентом на работников, чьи доходы ниже 300 тыс. тенге в месяц.
- Также предлагается внедрить регулярный мониторинг рынка труда и индексацию зарплат, чтобы они соответствовали экономическим реалиям и уровню инфляции.

2. **Разработка программ карьерного роста**

- Предложите программы повышения квалификации, возможность ротации внутри компании и систему наставничества.
- Разработайте прозрачные карьерные траектории для всех уровней сотрудников.

3. **Оптимизация социального пакета**

- Увеличьте доступность медицинских услуг.
- Уточните потребности сотрудников с помощью опросов, чтобы улучшить текущие льготы.

4. **Обеспечение справедливости в продвижении по службе**

- Пересмотрите систему повышения с учетом принципов меритократии, когда продвижение зависит от квалификации, результатов работы и опыта.
- Внедрите механизмы прозрачной оценки кандидатов на повышение (например, с использованием системы KPI и аттестаций).

5. **Улучшение условий труда и инфраструктуры**

- Инвестируйте в модернизацию оборудования, своевременное обновление средств индивидуальной

защиты и улучшение бытовой инфраструктуры.

- Проводите регулярные проверки состояния рабочих мест, включая производственные и бытовые помещения.

6. **Финансовая поддержка сотрудников**

- Организуйте тренинги по финансовой грамотности, чтобы сотрудники могли лучше управлять своими доходами.
- Высокая закредитованность и отсутствие накоплений у большинства сотрудников свидетельствуют о финансовых трудностях. Рассмотрите возможность внедрения программ финансовой помощи, таких как субсидии на ипотеку, беспроцентные займы, помощь в рефинансировании кредитов.
- Для низкооплачиваемых категорий работников предлагается создать внутренний фонд, из которого сотрудники могли бы брать беспроцентные займы на неотложные нужды (медицинские расходы, образование детей и др.).
- Создайте систему заявок на материальную помощь, которая рассматривается комиссией из представителей сотрудников и руководства.
- Также предлагается внедрить программу коллективных закупок продуктов питания товаров народного потребления оптом, распределяя их среди сотрудников.

7. **Развитие корпоративной культуры**

- 15% сотрудников не участвуют в общественной жизни компании, что снижает уровень вовлеченности. Организуйте больше мероприятий, направленных на развитие командного духа:

- Запустите инициативы, которые объединяют сотрудников, например, совместное оформление рабочих зон, экологические проекты или волонтерские акции. Такие проекты требуют минимальных затрат и повышают чувство принадлежности.
- Внедрите внутреннюю библиотеку с книгами и материалами, полезными для личного и профессионального развития.
- Позвольте коллективу предлагать инициативы, которые компания может поддержать.

Эти меры помогут улучшить вовлеченность и благополучие сотрудников, снизить текучесть кадров и укрепить репутацию компании как привлекательного работодателя.