



ИНДЕКС СОЦИАЛЬНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ
ТОО «АППАК»
2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Основные термины и понятия	6
2. Выборка исследования	8
3. Индекс социальной стабильности	10
4. Вовлеченность персонала.....	12
4.1 Удовлетворенность условиями труда.....	15
4.2 Лояльность персонала	17
4.3 Коммуникации и взаимоотношения	18
5. Оценка качества жизни.....	23
Основные выводы и рекомендации.....	27

Введение

Социальные протесты нефтяников в декабре 2011 года, связанные с требованиями улучшения условий труда и повышения заработной платы, выявили необходимость в предоставлении независимой информации об удовлетворенности работников условиями труда для принятия управленческих и стратегических решений, а также создания системы централизованного мониторинга социальных настроений работников на предприятиях группы компаний АО «Самрук-Қазына» (далее – Фонд). Профессиональной командой независимых экспертов, социологов, психологов и специалистов по работе с персоналом в соответствии с лучшими международными стандартами была выработана комплексная система мониторинга социально-трудовых отношений – «Рейтинг социальной стабильности» с дальнейшей визуализацией на «Карте социальной стабильности» для определения синергетических корректирующих решений. Следует отметить, что определение степени удовлетворенности и вовлеченности персонала ранее уже применялось в некоторых компаниях, вместе с тем методология построения индексов социального благополучия и социальной напряженности была внедрена впервые. Далее на протяжении двух лет методология Рейтинга апробировалась в АО «Қазақтелеком» и АО «Самрук-Энерго», а также в других социологических опросах с охватом респондентов по всей стране.

2013-2015 годы

В 2013 году проведен первый ежегодный замер Рейтинга по Фонду в целом. Специально разработанная кластерная выборка составила 30 тысяч работников около 400 компаний с численностью производственного персонала не менее 150 человек. География – весь Казахстан, включая моногорода, вахтовые поселки и отдаленные станции. В проекте задействовано свыше 150 независимых интервьюеров, опытная команда аналитиков, специализирующаяся на опросах персонала и использующая специальные методы анализа.

После прохождения соответствующей экспертизы методология определения Рейтинга стала объектом авторского права (Свидетельство о государственной регистрации от 23 апреля 2014 г. № 572, от 8 февраля 2018 г. №0386), а также утверждена на Кадровом комитете Фонда (от 5 мая 2014 г. протокол № 5/14, от 28 августа 2017 года протокол №63). Уникальность методологии заключается в комплексной оценке уровня социальных настроений работников и социального развития компаний.

Учитывая важность стратегической работы с персоналом, результаты исследования стали рассматриваться на уровне Советов директоров и Правлений

компаний с вовлечением всех заинтересованных сторон, а также с закреплением результатов исследований в системе ключевых показателей деятельности (KPI) первых руководителей.

На сегодня проводится системная работа над результатами исследования. Компаниями с ежегодной корректировкой разрабатываются планы мероприятий, формируются рабочие группы по мониторингу тревожных зон, что в комплексе привело к существенному улучшению социальных настроений работников.

2015-2017 годы

В 2015-2017 гг., несмотря на ухудшение социально-экономической ситуации в ряде регионов, связанного с девальвацией курса национальной валюты, некоторым компаниям Фонда удалось найти резервы по сдерживанию ухудшающихся социальных настроений и удержанию их на стабильном уровне.

Объявленная в 2015 году Трансформация Фонда, направленная на повышение устойчивости и эффективности деятельности компаний, привела к необходимости пересмотра методологии исследования в части выстраивания обратной связи с персоналом не только с точки зрения оценки текущих условий труда, но и с определением стратегических вопросов – поддержки инициатив руководства и проводимых реформ.

Начиная с 2017 года правопреемником Центра социального партнерства стал Центр социального взаимодействия и коммуникаций. В части совершенствования методологических подходов принято решение о переименовании исследования с «Рейтинга» на «Индекс социальной стабильности» (ИСС). Начиная с этого года проведено кадровое и методологическое усиление. Аналитической командой Центра социального взаимодействия и коммуникаций начаты работы по автоматизации отчетности и систематизации процессов, планового снижения стоимости и сокращения сроков исследовательских работ. Следует отметить, что впервые с начала проведения рейтинга по инициативе АО «НК «Казмунайгаз» проведено глубинное исследование для выявления причин ухудшения настроений и выработки точечных решений по улучшению проблемных вопросов.

2018-2019 годы

В 2018-2019 гг. практика проведения углубленного исследования по итогам Индекса социальной стабильности была продолжена в АО «Казатомпром», АО «Самрук-Энерго», АО «Пассажирский перевозки», АО «НК «ҚазМұнайГаз».

С 2018 году в соответствии с политикой цифровизации бизнес-процессов часть компаний – АО «Эйр Астана» полностью, а АО «Кегок», АО «Казпочта», АО «Қазақтелеком» частично перешли на онлайн-опросы.

Вместе с тем глобальные вызовы по повышению конкурентоспособности, критика со стороны Торгово-промышленной палаты США и Международной организации труда в отношении ряда казахстанских компаний по вопросам нарушения прав трудящихся и независимости профсоюзов, а также инициативы ФПРК в области охраны труда поставили перед компаниями Фонда как крупнейших работодателей страны новые задачи по совершенствованию практики социального партнерства и выстраивания конструктивного диалога.

Правительство Республики Казахстан, в частности, Министерство труда и социальной защиты населения РК рекомендовало «Индекс социальной стабильности» Фонда как пример лучшей практики, который следует распространять среди всех крупных предприятий страны. С 2018 года запрос на проведение исследования «Индекс социальной стабильности» поступает от крупных добывающих компаний вне группы компаний Фонда.

На сегодняшний день командой проведено более 2 тысяч опросов, в которых приняли участие свыше 280 тысяч человек, что стало самым крупным корпоративным замером на территории СНГ. Работников опрашивали по темам совершенствования HR-системы, социально-трудовых отношений и коммуникаций. В исследовании на постоянной основе внедряются современные технологии и процессы, отслеживаются тенденции. С учетом многолетней исследовательской практики накопленная база данных позволяет выявлять тенденции и определенные тренды, вследствие чего Центр начал практику прогнозных оценок, превращаясь в Центр экспертизы по социально-трудовым отношениям Казахстана.

Все проекты, инициируемые Центром социального взаимодействия и коммуникаций, строятся на основе аналитической информации. Научную экспертизу Центра признали такие крупные исследовательские центры, как Cornell University, Monash Business School, MIT и Cardiff University.

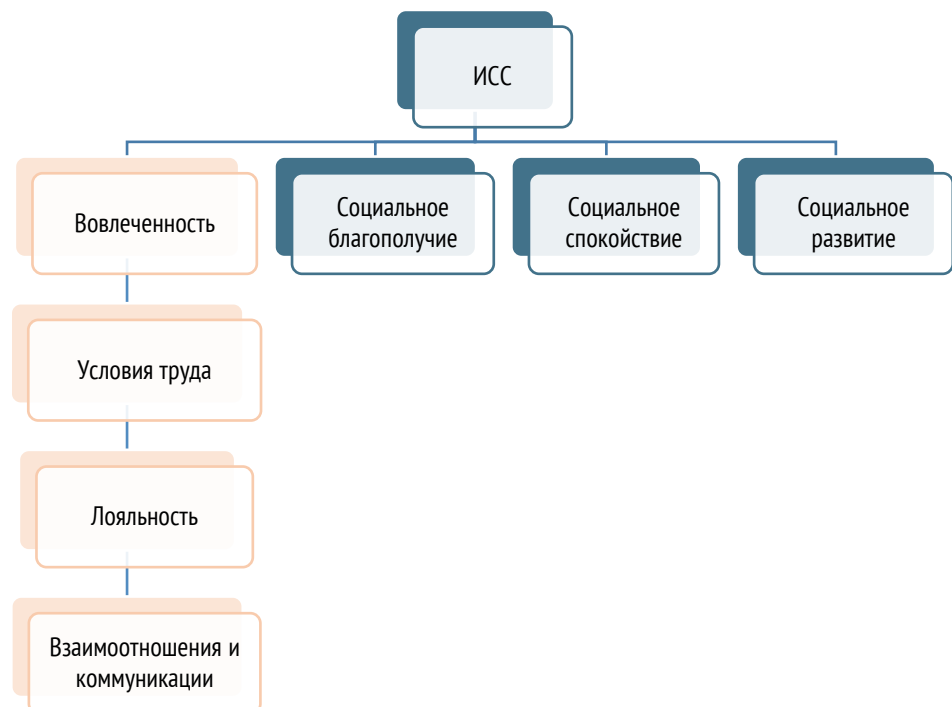
На сегодня «Индекс социальной стабильности» учитывает лучший международный опыт и особенности местной ментальности. Его методология защищена авторским правом, которое принадлежит Центру социального взаимодействия и коммуникаций.

1. Основные термины и понятия

Для полного и целостного понимания результатов исследования в данном разделе предлагаем ознакомиться с основными терминами и методологией исследования.

Индекс социальной стабильности компании (далее - ИСС) – это оценка вовлеченности персонала, социального благополучия и социального спокойствия, а также индекса социального развития компании. Индекс социальной стабильности и его составляющие могут принимать значения от -100% до +100%, где -100% - абсолютное недовольство условиями труда, коммуникациями, нелояльность персонала, отрицательное социальное благополучие и тревожная ситуация по протестному настрою работников, а +100% – полная удовлетворенность условиями труда и коммуникациями, лояльность персонала, хорошее социальное благополучие и наличие социального спокойствия в коллективе.

Индекс вовлеченности демонстрирует уровень готовности работников вносить вклад в деятельность компании, проявлять трудовую и творческую инициативу. Вовлеченность персонала определяется через оценку лояльности, удовлетворенности условиями труда, а также взаимоотношениями и коммуникациями в компании.



Индекс социального благополучия фиксирует настроения работников, определенные преимущественно внешними экономическими факторами и социальной средой.

Индекс социального спокойствия отражает уровень социальной напряженности коллектива через оценку протестного опыта, гипотетической готовности к акциям протеста и модели поведения работников в случае нарушения их трудовых прав.

Индекс социального развития компании включают в себя коэффициенты текучести кадров и абсентеизма. Индекс рассчитывается по данным, предоставляемым компанией.

2. Выборка исследования

Выборка представляет собой выбор того, какие субъекты будут измеряться в исследовании. Основная цель построения выборки – максимально обеспечить ее репрезентативность и получить наиболее достоверные результаты.

Выборочная совокупность исследования «Индекс социальной стабильности» – это мини-модель коллектива ТОО «Аппак», отражающая его основные характеристики. В целях исследования применяется многоступенчатая кластерная выборка. Выборка исследования стратифицирована по доле каждой из дочерних и зависимых организаций (институциональная структура), гендерной структуре и категориям работников.

Исследование в компании ТОО «Аппак» проводилось с 14 по 17 октября 2019 года. В исследовании «Индекс социальной стабильности» (далее - Индекс) 2018 года опрошено 105 респондента. Выборка отразила социально-демографическую, институционально-территориальную и профессионально-должностную структуру компании. Генеральная совокупность исследования в данном случае 274 работника производственного сектора.

Выборка в текущем году составила 105 человек. Данная численность составляет 38% от общей численности персонала компании, изъявивших желание участвовать в исследовании.

Выборочная совокупность – это своего рода мини-модель производственных работников ТОО «Аппак», отражающая все его качественные и ключевые характеристики. Выборка стратифицирована по гендерной структуре и по категориям работников.

Среди опрошенных производственного персонала рабочие представляют 69%, специалисты 20% и руководители 11%. По уровню образования преобладающее число респондентов имеют высшее образование (76%), среднее профессиональное образование (24%).

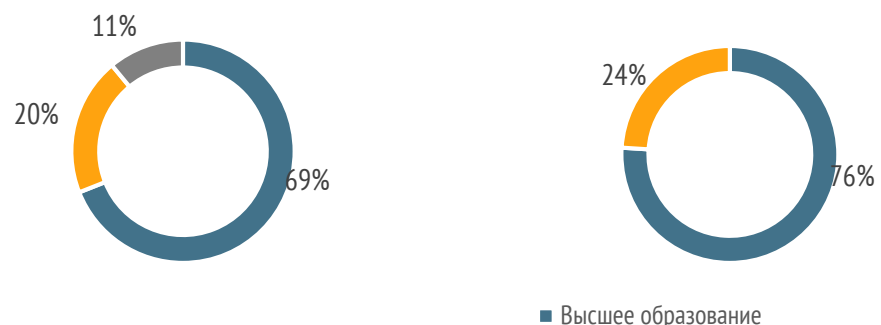


Рисунок 1. Состав выборки по категориям и уровню образования работников

Принимая во внимание вышеперечисленные характеристики, можно утверждать, что выборка исследования производственного персонала является репрезентативной. Выводы, полученные в ходе данного исследования, могут быть распространены ко всему персоналу группы компаний.

3. Индекс социальной стабильности

Согласно результатам исследования, Индекс социальной стабильности компании ТОО «Аппак» составил 95%. По сравнению с итогами 2018 года показатель повысился на 29 п.п. В целом, в отчетный период рост отмечается по всем индексам: вовлеченность (+19 п.п.), социальное благополучие (+8 п.п.) и социальное спокойствие (+11 п.п.). Этому могли способствовать позитивные внутренние изменения и стабильное развитие компании за последний год. Полная картина влияния тех или иных факторов на результаты будет отражена в разделах отчета, посвященных конкретным индексам и оцениваемым ими сферам/направлениям.

Таблица 1. Структура ИСС: общие итоги года

	2019	Изменение по отношению к 2018 году
Индекс социальной стабильности	95%	+29 п.п.
Индекс вовлеченности	93%	+19 п.п.
Индекс социального благополучия	90%	+8 п.п.
Индекс социального спокойствия	97%	+11 п.п.
Индекс социального развития	100%	+63 п.п.
Коэффициент текучести кадров	100%	+100 п.п.
Коэффициент абсентеизма	100%	+25 п.п.

Как видно из таблицы, больше всего позитивных изменений наблюдается по индексу социального развития, в частности коэффициент абсентеизма. Это говорит о том, что работники компаний ТОО «Аппак» стали реже отсутствовать на рабочем месте по причине выхода на больничный.

Согласно принятой Методологией ИСС ранговой шкале, показатель ИСС в 2019 году по компании находится на уровне «высокий», что свидетельствует о том, что компания успешно решает социальные задачи, возникающие в процессе деятельности. Примечателен и тот факт, что за все годы участия компании в исследовании уровень стабильности остается в пределах 66% - 95%, что доказывает верность проводимой социально-кадровой политики и принимаемых управленческих решений по стабилизации и сохранению благоприятной трудовой атмосферы среди коллектива.

Таблица 2. Уровень стабильности компании согласно методологии

	2016	2016	2017	2018	2019
Высокий		89%	94%		95%
Выше среднего	79%			66%	
Средний					
Ниже среднего					
Низкий					

В целях достижения большего понимания о факторах, влияющих на Индекс, далее будут рассмотрены его основные составляющие: вовлеченность работников, включающая в себя вопросы удовлетворенности условиями труда, лояльности и коммуникаций в компании, а также актуальный предмет текущего внимания всего общества – вопросы социального спокойствия.

4. Вовлеченность персонала

В мире теория вовлеченности находит все большее признание. Основатели теории говорят, что лидер компании должен создать в ней условия, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью. Иными словами, руководители компании заинтересованы, чтобы сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, т.е. важно наличие личной заинтересованности в деятельности.

При оценке уровня вовлеченности ученые и консультанты придерживаются интегрального подхода, поскольку вовлеченность обусловлена перечнем факторов, описывающих различные аспекты деятельности работника в компании. В мире существует несколько методологии по измерению вовлеченности.

Первая из них – методика Q12, разработанная консалтинговой компанией Gallup Inc. Данная методика состоит из 12 вопросов об уровне материального и технического оснащения рабочего места, степени эффективности труда сотрудников, социально-психологическом климате коллектива, профессиональном развитии, личной приверженности ценностям компании и др. По итогам исследования

Вторая – методология консалтинговой компании Towers Watson. По мнению специалистов, компании вовлеченность сотрудников зависит от того, как они: думают, чувствуют и действуют. Таким образом оценивается понимание ожидания от руководства и целей компании, отношение работника к компании и к коллективу, а также инициатива, усилия работника для того, чтобы внести что-то новое в деятельности организации. Данная методика акцентирует внимание на психологическом климате и создании здоровой и продуктивной рабочей среды.

Третья – модель компании Hewitt Associates. По мнению экспертов, компании в своем подходе затрагивает три основных показателя вовлеченности. Вовлеченный сотрудник:

- «говорит» – позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами;
- «остается» – хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании;
- «стремится» – сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса.

Результаты многолетних исследований по вовлеченности персонала выявили наличие значимой взаимосвязи между вовлеченностью и показателями эффективности компании.

Согласно данным международной исследовательской компании Gallup, было выявлено, что у компаний с высокой вовлеченностью персонала производительность и прибыльность выше на 20%. Более того, как показывают результаты исследования международной консалтинговой компании в области человеческого капитала и управления «AON Hewitt», в компаниях с показателями вовлеченности в 60%-70% совокупная акционерная прибыль превышала более 20%, тогда как в организациях с менее вовлеченным персоналом (49%-60%) был зафиксирован спад общего дохода компании приблизительно на 9%.

Как показали результаты исследования, в отчетный период был зафиксировано повышение индекса вовлеченности с сохранением уровня «позитивная зона». Однако менеджменту компании следует проводить постоянный мониторинг и при необходимости вмешиваться в ситуацию.

В целом, согласно методологии исследования, индекс вовлеченности персонала демонстрирует уровень готовности работников вносить вклад в деятельность компании, проявлять трудовую и творческую инициативу. Одновременно Индекс отражает факторы развития социально-трудовых отношений внутри коллектива. Вовлеченность состоит из трех ключевых блоков: удовлетворенность работников условиями труда, лояльность персонала к компании, оценка системы коммуникаций и взаимоотношений в компании.

Таблица 3. Вовлеченность производственного персонала

	2015	2016	2017	2018	2019	Уровень
ТОО «Аппак»	66%	86%	92%	74%	93%	Позитивная зона

Из соотношения индексов в структуре ИСС можно также заключить, что именно восприятие социально-трудовых отношений, т.е. фактор, непосредственно определяемый производственной, социальной и кадровой политикой компаний, является одним из основных драйверов, влияющих на настроения персонала. В целом, как это видно из диаграммы, по итогам 2019 года зафиксирован рост по индексу вовлеченности и его основным компонентам.



	2015	2016	2017	2018	2019
— ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА	66%	86%	92%	74%	93%
— Удовлетворенность условиями труда	68%	94%	90%	71%	91%
— Лояльность к компании	67%	71%	91%	70%	92%
— Коммуникации и	63%	91%	96%	82%	95%

Рисунок 2. Динамика структуры Индекса вовлеченности

Как видно из рисунка 2, на протяжении 5 лет исследования работники сравнительно высоко оценивают условия труда в компании. В 2019 году отмечается рост всех показателей. Среди них наилучшую динамику продемонстрировал показатель лояльности к компании (+22 п.п.). Это изменение примечательно и тем, что в прошлом году была зафиксирована обратная ситуация. Именно этот показатель снизился наибольшим образом. Кроме того, в прошлом году наблюдалось снижение по всем блокам вовлеченности, однако все показатели улучшились в текущем году.

Несмотря на повышение уровня вовлеченности среди работников, актуальным остается вопрос о факторах, мотивирующих трудящихся работать на организацию. Анализ результатов исследования свидетельствует о том, что уровень заработной платы и хорошие условия труда, являются основными причинами того, почему на сегодняшний день персонал изъявляет желание оставаться на своих прежних рабочих местах. В то же время, сравнительный анализ указывает на то, что в этом году хуже оценены вопросы профессионального обучения, а также перспективы профессионального и карьерного роста.

Таблица 4. Структура трудовой мотивации

	2018	2019	Разница
Уровень заработной платы	28%	67%	+39 п.п.
Хорошие условия труда	34%	55%	+21 п.п.
Хороший коллектив	40%	21%	-19 п.п.
Соблюдение баланса работы и личной жизни	19%	8%	-11 п.п.
Хорошие перспективы профессионального и карьерного роста	30%	4%	-26 п.п.
Возможности профессионального обучения	26%	3%	-23 п.п.
Сложности с трудоустройством в другом месте	10%	2%	-8 п.п.
Семейная профессия (династия)	5%	1%	-4 п.п.

В целом изменилась приоритетность мотивации персонала в работе. Больше всего работники выбирают компанию из-за уровня заработной платы (67%, ↑39 п.п.). Вторым мотивом работы в компании выступает – хороших условий труда (55%). При этом в прошлогоднем исследовании 40% производственного персонала отмечал хороший коллектив как основную мотивацию в работе. В текущем году данную причину указал лишь каждый пятый работник компании. Карьерный рост и возможности обучения стали незначимыми. Также стоит отметить, что лишь 2% отметили о наличии сложности с трудоустройством в другом месте. Такая ситуация указывает на то, что практически большинство работников не испытывают «вынужденную вовлеченность».

4.1 Удовлетворенность условиями труда

Данный компонент измеряет условия труда, предлагаемые компанией, которые способствуют эффективному и качественному выполнению работы сотрудниками и достижению лучших результатов.

Как показывают результаты исследования, персонал ТОО «Аппак» снова позитивно оценивает текущие условия труда при снижении показателя на 19 п.п. по сравнению с итогами исследования 2017 года с результатами 2018 года.

Таблица 5. Удовлетворенность условиями труда производственного персонала

	2016	2016	2017	2018	2019
ТОО «Аппак»	68%	94%	90%	71%	91%

Анализ составных вопросов блока удовлетворенности условиями труда указывает на то, что производственный персонал компаний больше всего отмечает улучшения в вопросах оплаты труда, условий бытовых помещений и оснащения рабочего места.

По всем аспектам условия труда производственный персонал выразил очень высокую удовлетворенность. Практически все работники довольны обеспечением спецодеждой и средствами индивидуальной защиты (98%) и организацией питания или условий, созданные для приема пищи в рабочее время (98%).

Таблица 6. Удовлетворенность условиями труда в разрезе составных вопросов

	2018	2019	Разница
Обеспечение спецодеждой и средствами индивидуальной защиты	90%	98%	+8 п.п.
Организация питания или условий, созданные для приема пищи в рабочее время	91%	98%	+8 п.п.
Рабочая нагрузка	95%	97%	+2 п.п.
Возможности для обучения и повышения квалификации	77%	92%	+15 п.п.
Организация техники безопасности и охраны труда в компании	91%	97%	+6 п.п.
Режимом труда и отдыха	91%	97%	+7 п.п.
Социальный пакет	83%	96%	+13 п.п.
Оснащение рабочего места	76%	93%	+17 п.п.
Заработная плата	69%	91%	+22 п.п.
Материальное или нематериальное поощрение	80%	90%	+10 п.п.
Условия бытовых помещений	71%	90%	+19 п.п.

Больше всего недовольными заработной платой оказались руководители 45-54 лет. Так почти треть руководителей выразили о недовольстве оплаты труда. Кроме того, среди работников со стажем работы в именно ТОО «Аппак» от 3-х до 5 лет почти 37% не удовлетворены заработной платой.

Важным пунктом с точки зрения обеспечения условий труда для работников является соблюдение техники безопасности (ТБ). В ТОО «Аппак» сотрудники отмечают, что понимают и соблюдают правила безопасности, также подчеркивают, что в компании часто проводятся профилактические мероприятия.

Таблица 7 Техника безопасности

Техника безопасности (ТБ)	
Четко понимаю ТБ	100%
Всегда соблюдаю правила ТБ	99%
Полностью осведомлен о правилах ТБ	99%
Знаю процедуру регистрации и донесения информации о ЧП	99%
Часто проводятся профилактические мероприятия по предотвращению ЧП	97%

Вышеуказанные результаты говорят больше о декларируемом соблюдении техники безопасности. На ситуативный вопрос о действии в случае нарушении прав. В случае нарушения правил безопасности почти треть опрошенных сообщит об этом руководителю, сделав также предупреждение самому нарушителю. Стоит подчеркнуть, позитивным аспектом также является то, что ни один респондент не

проигнорирует нарушение. Также всего 3% работников отметили, что прикроют своего коллегу.

Таблица 8. Нарушения техники безопасности

Если ваш коллега нарушит технику безопасности	
Сделаю предупреждение коллеге и сообщу непосредственному руководителю	75%
Немедленно сообщу об этом непосредственному руководителю	15%
Мы вместе работаем, поэтому разберемся на месте и устраним проблему	3%
Приму меры по устранению нарушения	7%
Ничего не буду делать	0%

Таким образом, работники отмечают высокую удовлетворенность условиями труда (91%). В сравнении с предыдущим годом отмечается существенное улучшение оценок работников. Практически все работники довольны факторами условий труда. Также необходимо отметить соответствие декларируемой и поведенческой культуры безопасности. Практически никто (1-3% находится в пределах допустимого значения) не будет игнорировать и прикрывать нарушения своих коллег.

4.2 Лояльность персонала

Лояльный сотрудник – это бренд работодателя. Лояльный сотрудник проявляет доброжелательность, благонадежность, профессионализм как в отношении компании в целом, так и в отношении коллектива, создавая конструктивную экосистему. Он также старается следовать всем внутренним нормам компании, привержен ее стратегии, этике и корпоративной культуре.

Согласно результатам исследования 2019 года, лояльность производственного персонала к компании составила 92%, что на 22 п.п. лучше показателя 2018 года.

Таблица 9. Лояльность персонала к компании

	2015	2016	2017	2018	2019
ТОО «Аппак»	67	71%	91%	70%	92%

Вопросы справедливости, доверие к решениям руководства компании, ощущение перспективы, эмоциональный фактор, как правило, все это влияет на формирование высокой лояльности персонала к собственной компании. Как показывают результаты исследования, доля тех, кто по-прежнему продолжает гордиться работой в компании и выражает готовность рекомендовать ее как хорошего работодателя, большая – 99% и 100% соответственно. Также производственный персонал компании утверждает, что менеджмент компании стал более эффективно работать над удержанием высококвалифицированных сотрудников, как это было в период, предшествующий 2018 году.

Таблица 10. Восприятие компании производственным персоналом

	2015	2016	2017	2018	2019
Гордится работой в компании	91%	99%	98%	95%	99%
Готов рекомендовать компанию как хорошее место работы	90%	99%	98%	88%	100%
В компании ценят и удерживают сильных специалистов	85%	84%	91%	76%	89%

Немаловажным фактором также является вопрос справедливости, который так или иначе влияет на оценку уровня лояльности к компании. Результаты исследования 2019 года демонстрируют снижение недовольства работников по большинству составляющих этого блока. Более того, результаты опроса показали уменьшение в компании количества так называемых «любимчиков», т.е. тех, кого выделяют без всяких оснований (-33 п.п.).

Таблица 11. Вопросы справедливости

	2015	2016	2017	2018	2019
Назначения на руководящие должности в компании являются справедливыми	60%	94%	86%	73%	92%
Справедливо платят за труд	-	-	78%	73%	90%
Справедливо распределяются обязанности	-	-	64%	79%	93%
Отсутствует предвзятое отношение	-	-	2%	45%	12%

Примечание: с 2018 года формулировка вопроса по предвзятому отношению изменилась. Необходимо сказать, что вопросы справедливости оплаты за труд и распределения обязанностей измеряются только с 2017 года.

Таким образом, по итогам опроса производственных работников компании 2019 года работники отмечают высокую лояльность к компании. Работники гордятся работой в компании, считают ТОО «Аппак» хорошим работодателем. Также работники в целом удовлетворены вопросами справедливости в компании.

4.3 Коммуникации и взаимоотношения

В условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды организации должны адекватно реагировать на перемены, что невозможно без построения эффективной и долгосрочной системы внутренних коммуникаций. Коммуникации внутри компании обеспечивают прозрачное информационное взаимодействие в каждодневной деятельности, это приводит к повышению заинтересованности

работников, укреплению корпоративной культуры, а, следовательно, и к повышению эффективности работы компании. В то же время, многие международные исследования также утверждают, что лояльность работников и их удовлетворенность более чем на 90% связаны именно с качеством внутренних систем коммуникаций и взаимоотношений в компании.

Анализ результатов исследования ИСС-2018 свидетельствует о повышении показателей по блоку коммуникации и взаимоотношения, составив 95% в целом по компании. Если сравнить с итогами 2018 года, то можно видеть, что показатель показал рост на 13 п.п.

Таблица 12. Оценка системы коммуникаций и взаимоотношений

	2015	2016	2017	2018	2019
ТОО «Аппак»	63%	91%	96%	82%	95%

Источник информации и ее качество в системе коммуникаций является важным аспектом. Руководители компаний не должны упускать из виду вопросы разъяснений и информирования коллектива, это позволит держать руку на пульсе своих предприятий. Необходимо помнить, что искаженная информация либо неправильно интерпретированная информация может привести к развитию различных слухов и домыслов среди трудовых коллективов. Отсутствие планомерных действий по вопросам информирования и работы со слухами могут повлечь непредсказуемые последствия.

Как показывают результаты исследования, основными источниками информации для производственного персонала компании являются непосредственные руководители, встречи с первыми руководителями и коллеги. Данный факт свидетельствует о том, что в компании налажена система коммуникации и передачи информации между руководством и персоналом. Однако при этом необходимо отметить, что канал связи именно с непосредственными руководителями в опросе текущего года показал спад на 14 п.п.

Обращает на себя внимание и факт снижения популярности «коллег» (-23 п.п.) как источника получения информации среди производственных работников. Данный канал является неформальным каналом передачи информации и в некоторых случаях может иметь негативный эффект на деятельность компании (распространение слухов, домыслов, догадок, предположений). Также, заметна работа первых руководителей, так как все больше работников рассматривают их как источник информации (+23 п.п.).

Таблица 12. Источники информации

Источник	2018	2019	-/+
Непосредственный руководитель	82%	68%	-14 п.п.
Коллеги	47%	24%	-23 п.п.
Электронная почта	12%	23%	11 п.п.
Доски объявлений	24%	10%	-14 п.п.
Встречи с первыми руководителями	34%	57%	23 п.п.
Сайт компании, корпоративные издания	1%	1%	0 п.п.
Корпоративные чаты	1%	1%	0 п.п.
Газеты, радио, телевидение	1%	0%	-1 п.п.

Немаловажная роль в системе коммуникаций отводится также обратной связи. Важнейшей предпосылкой эффективного сотрудничества является именно постоянная и открытая двухсторонняя обратная связь. Работник может в полной мере проявлять свои способности и подстраивается под предъявляемые к нему требования лишь тогда, когда располагает информацией о качестве своего труда, о личных достижениях, о его роли и месте в коллективе, о перспективе в компании и понятных правилах игры.

Данные исследования 2019 года указывают на удовлетворенность персонала предоставляемой обратной связью со стороны менеджмента компании, а также отмечают улучшения в этом направлении. Так, 98% работников утверждают, что получают ответы и разъяснения при обращении к руководству. Особое внимание заслуживает обсуждение качества выполняемых работ с непосредственными начальниками. 96% работников указывают на то, что за последние полгода обсуждали качество выполняемой ими работы с начальством, 98% с уверенностью говорят о том, что в целом имеют четкое представление чего от них ожидают на рабочем месте.

Таблица 14. Обратная связь в компании

	Доля положительных ответов	
	2018	2019
Получаю ответы и разъяснения в полной мере при обращении к руководству	81%	98%
Получаю похвалу или признание за эффективную работу	87%	95%
Непосредственный руководитель за последние полгода беседовал со мной	93%	96%
Имею четкое представление того, что ожидают от меня	94%	98%
Знание процедур подачи жалобы или обращений	83%	94%

94% работников говорят о том, что знают процедуру подачи жалоб или обращений при наличии проблем в сфере социально-трудовых отношений.

Нельзя не обращать внимание также на наличие ещё одного существенного аспекта, от которого зависит насколько персонал вовлечен в работу, – это взаимоотношения внутри трудового коллектива. Сравнительный анализ результатов исследования в компании свидетельствует об улучшении общей атмосферы взаимоотношений как между коллегами, так и между работником и руководителем.

Таблица 15. Взаимоотношения в компании

	Доля положительных ответов	
	2018	2019
Удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе	89%	98%
Забота руководителя	89%	95%

Говоря о коммуникациях, нельзя не сказать о роли профсоюзов в компании. Согласно опросу, 99% респондентов состоят в профсоюзе. При этом практически все работники (91%) осведомлены о деятельности профсоюзов.

Роль и помощь профсоюзов среди работников ассоциируется по-разному. 91% персонала состоят в профсоюзе. В основном сотрудники считают, что профсоюзы связаны с возможностью пользоваться условиями коллективного договора или получением правовых консультации. 1% опрошенных не получали помощи профсоюза.

Таблица 16. Помощь профсоюза

Помощь профсоюза	
Возможность пользоваться условиями коллективного договора	76%
Правовые консультации, защита моих прав	48%
Путевки в санатории, дома отдыха	42%
У нас членство в профсоюзе принудительное	6%
Никакой помощи не получал	1%
Не являюсь членом профсоюза	0%

В рамках исследования работники также ответили на вопрос, считают ли они, что профсоюз является независимой организацией, и сможет ли он отстаивать права работников в случае столкновения интересов с работодателем. С этим утверждением согласилось значительно большинство – это 54% работников, и только 5% – придерживаются обратного мнения. Также 15% респондентов воздержались от ответа.

Подытоживая раздел «Вовлеченность персонала», можно констатировать факт о стабильной ситуации в компании ТОО «Аппак». Большинство работников гордятся работой в компании и готовы рекомендовать ее как хорошего работодателя. Персонал также отмечает улучшение в части материального и нематериального поощрения согласно проделанной ими работы. Также работники отмечают повышение роли формальных источников информации и снижение неформального распространения информации. Работники стали больше ценить роль встреч с первым руководителем в качестве источника информации.

5. Оценка качества жизни

Индекс социального благополучия, из всех показателей наиболее подверженный изменениям в связи с тем, что он отражает нестабильный в последние годы уровень социально-экономического развития и реальные изменения в уровне и качестве жизни работников, в восприятии ими внешней социальной среды. Тем не менее, анализ результатов исследования по индексу социального благополучия свидетельствует о повышении показателя на 8 п.п. по сравнению с результатами 2018 года. В 2019 году

Таблица 17. Индекс социального благополучия

	2015	2016	2017	2018	2019	Уровень
ТОО «Аппак»	74%	87%	87%	82%	90%	Высокий

Детальный анализ по характеристике денежных доходов персонала свидетельствует о некоторых улучшениях. Так, по сравнению с замерами 2018 года, в 2019 году наблюдается увеличение доли работников, доход которых покрывает расходы не только на еду и одежду, но и на бытовую технику и мебель. Каждый пятый работник может себе позволить приобрести одежду, но 2% отмечают, что их заработок хватает только на еду.

Таблица 18. Характеристика денежных доходов

	2018	2019
С трудом хватает на еду	14%	2%
Денег хватает только на еду и одежду	52%	21%
Денег хватает только на еду, одежду бытовую технику и мебель	34%	77%

Хотелось бы отметить и эмоциональное состояние работника. Согласно результатам исследования, большинство работников компаний испытывают позитивные чувства, когда говорят о будущем. Но при этом их доля сократилась по сравнению с прошлым годом: на 11 п.п. стало меньше испытывающих надежду и на 15 п.п. - спокойствие. Лишь 1% респондентов переживают чувство тревоги.

Таблица 19. Эмоциональная карта персонала

Что Вы испытываете, когда думаете о будущем?	
Надежду	15%
Спокойствие	30%
Оптимизм	54%
Страх	0%
Тревогу	1%

На вопрос о планах на предстоящие три года большинство опрошенных работников ответили, что не задумывались о смене места работы (76%). Однако среди персонала выявились и те, кто желал бы поменять свою работу в любом случае – 1%. Практически каждый пятый работник указал, что будет действовать по ситуации: останутся или перейдут при тех или иных обстоятельствах: условия по заработной плате, должности.

Таблица 20. Планы по работе на будущие 3 года

Планы на будущее	
Останусь работать в компании	76%
Останусь работать в компании, если мне повысят зарплату и/или предложат более высокую должность	4%
Пережду, если предложат более высокую должность и/или зарплату	19%
Пережду в эту организацию в любом случае	1%
Затрудняюсь ответить	0%

На самочувствие коллектива и спокойствие каждого сотрудника прямое влияние имеет соблюдение прав работников. ИСС охватывает эти вопросы. Положительным аспектом для компании является тот факт, что большая часть сотрудников – 67% – не сталкивалась с нарушениями. Однако небольшая доля работников все же отмечает отсутствие вознаграждения за сверхурочную работу, задержку выплаты зарплат и другие вопросы.

Таблица 213. Нарушения трудовых прав

Нарушения трудовых прав	
Не сталкивался с нарушениями трудовых прав	67%
Нарушение правил нормирования рабочего времени (невыплата компенсации за сверхурочную работу и т.д.)	0%
Задержка заработной платы	0%
Ограничение Вашего участия в профсоюзах или каких-либо общественных организациях	0%
Несвоевременное реагирование администрации на Ваши жалобы и обращения	3%
Отказ профсоюза принять Ваши жалобы и обращения	1%
Нарушения в выплатах, компенсациях в связи с нетрудоспособностью (болезнь, травмы и т. д.)	32%
Несвоевременное реагирование профсоюза на Ваши жалобы и обращения	0
Отказ администрации принимать Ваши жалобы и обращения	0

При ухудшении ситуации, приводящей к социальной напряженности, немаловажным аспектом для руководителей компании является знание предполагаемой модели реагирования их подопечных. Были протестированы модели поведения работников в случае нарушения их трудовых прав в компании. Так, согласно полученным результатам исследования, в случае нарушения собственных прав, 60% работников готовы обратиться за помощью к руководителю компании, тогда как лишь 1% трудящихся планируют обратиться в правоохранительные органы. Позитивным является снижение доли рабочих-нигилистов (3%), которые не доверяют ни правосудию, ни менеджменту компании по вопросам обеспечения защиты прав и свобод работников. Но при этом по сравнению с прошлым годом в коллективе появились и те, кто готов участвовать в акциях протеста, правда санкционированных (2%).

Таблица 22. Модель реагирования работника компании

Если Ваши права будут нарушены, что Вы предпримете прежде всего?	
Обращусь к руководству компании	60%
Обращусь к медиаторам компании	30%
Обращусь в профсоюз	3%
Затрудняюсь ответить	3%
Буду участвовать в санкционированных акциях протеста	2%
Обращусь в правоохранительные органы	1%
Использую личные связи	1%
Ничего, так как это ничего не изменит	0%

Само по себе вопрос участия трудового коллектива в каких-либо акциях протеста должен быть на контроле у руководства компании и требует постоянного мониторинга. Следовательно, не рассматривать такие важные аспекты как социальное спокойствие и основные факторы, которые на сегодняшний день могут повлиять на нарастание социальной напряженности среди производственного персонала компании, нельзя. Как показывают итоги 2019 года, на сегодняшний день ситуация в компании ТОО «Аппак» оценивается как «позитивная».

Таблица 23. Индекс социального спокойствия

	2015	2016	2017	2018	2019	Уровень
ТОО «Аппак»	70%	78%	95%	86%	97%	Позитивная ситуация

В отношении возможности участия в несанкционированных акциях протеста лишь 1% работников допускают участия в них. В сравнении с прошлогодними

результатами исследования ситуация стала более стабильной и большинство утвердительно ответили об отсутствии намерений.

Таблица 24. Возможность участия в акциях протеста

Возможность участия в несанкционированных акциях протеста	2018	2019
Допускаю	4%	1%
Исключаю	84%	98%
Затрудняюсь ответить	12%	1%

ИСС также исследует причины, которые могут вынудить работников участвовать в несанкционированных акциях. 89% работников исключают полностью возможность выхода на протесты ни при каких обстоятельствах. Основными триггерами для работников могут стать массовые сокращения (6%) и несправедливое решение руководства (4%).

Таблица 25. Причины возможного участия в акциях протеста

Готовность участвовать в несанкционированных акциях протеста	
Ни при каких условиях не буду принимать участие в несанкционированных акциях протеста (митингах, забастовках и т.д)	89%
Массовые сокращения	6%
Несправедливое решение руководителя	4%
Ущемление прав и дискриминация	3%
Экологическая угроза	3%
Плохие условия труда	2%
Снижение уровня жизни	1%
Трудовые конфликты	0%

Следует понимать, что высокая вероятность нарастания социальной напряженности может привести и к проявлению протестной активности среди рабочего класса. Однако полностью полагаться на мнение персонала об их готовности либо неготовности участвовать в каких-либо акциях нельзя, так как это определяется ситуацией, ходом событий, определенными факторами и действиями руководства.

Основные выводы и рекомендации

Анализ результатов исследования «Индекс социальной стабильности» за 2019 год позволил сделать следующие выводы:

1. Итоги исследования текущего года ознаменовались ростом Индекса социальной стабильности. Согласно установленной ранговой шкале, социальный фон и настроения производственного персонала в компании можно охарактеризовать как позитивный.

2. Работники отмечают высокую удовлетворенность условиями труда (91%). В сравнении с предыдущим годом отмечается существенное улучшение оценок работников. Практически все работники довольны факторами условий труда. Также необходимо отметить соответствие декларируемой и поведенческой культуры безопасности. Практически никто (1-3% находится в пределах допустимого значения) не будет игнорировать и прикрывать нарушения своих коллег.

3. Работники отмечают высокую лояльность к компании. Работник гордится работой в компании, считают ТОО «Аппак» хорошим работодателем. Также работники в целом удовлетворены вопросами справедливости в компании.

4. Персонал также отмечает улучшение в части материального и нематериального поощрения согласно проделанной ими работы. Также работники отмечают повышение роли формальных источников информации и снижение неформального распространения информации. Работники стали больше ценить роль встреч с первым руководителем в качестве источника информации.

5. В целом необходимо отметить высокую вовлеченность персонала (93%) ТОО «Аппак». Практически все показатели компании находятся в пределах высоких значений. Компании рекомендуется продолжить социально-кадровую политику и поддерживать достигнутый уровень обеспечения условий труда.

«Какие подходы необходимы и какие недопустимы при рассмотрении и анализе результатов исследования ИСС в компаниях»

ПАМЯТКА

Правильный подход

- Не увлекаться цифровыми значениями полученных показателей. Рассматривать их лишь как ориентиры в понимании ситуации и тенденций развития
- Сосредоточить внимание на реальных проблемах, которые высветило исследование
- Очень внимательно отнестись к зависимостям, с помощью которых в исследовательском отчете описываются корни, причины проблем. Скорее всего, это описание покажется поверхностным, поскольку количественное исследование (а именно таковым является замер ИСС) не может учесть все нюансы социально-трудовых отношений и настроений работников. Поэтому для объяснения надо будет привлечь максимально полную информацию о событиях, фактах и персоналиях, которые могли бы сыграть роль в возникновении проблемных ситуаций. При недостатке понимания, при обнаружении не поддающихся самостоятельному объяснению явлений, заказать качественное исследование
- Организовать самое широкое обсуждение результатов исследования, не боясь гласности или обострения обстановки в компании. Работники должны убедиться в том, что участие в социологическом исследовании – это способ быть услышанным. Разработку мероприятий по результатам ИСС желательно проводить с максимально широким привлечением трудового коллектива, общественных организаций и лидеров мнений.
- Рассматривая результаты в динамике, обращать внимание не столько на изменение значений индексов, сколько на сохранение старых и на появление новых проблем. Задаться вопросом, почему они не решаются или возникают?

Неправильный подход

- Делать текущие значения и изменения индексов основой для поощрений и наказаний
- Устанавливать задания по достижению показателей ИСС
- Планировать будущие показатели от «достигнутого»
- Использовать относительно ИСС механические сравнения и соревновательный подход между компаниями и подразделениями, не учитывая профессиональные, социальные и технологические особенности организаций