

DOI 10.52260/2304-7216.2025.4(61).31

УДК 658.3

ГРНТИ 82.17.25

О.М. Омельченко, магистрант<sup>1</sup>

Ж.Ж. Султанбекова\*, к.т.н., ассоц. профессор<sup>1</sup>

А.Ж. Турегельдинова, PhD, ассоц. профессор<sup>1</sup>

Н.М. Алашбаева, PhD<sup>2</sup>

Satbayev University, г. Алматы, Казахстан<sup>1</sup>

Учреждение Esil University, г. Алматы, Казахстан<sup>2</sup>

\* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: z.sultanbekova@satbayev.university

## АНАЛИЗ ВОСПРИЯТИЯ БЛАГОПОЛУЧИЯ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ

В статье представлены результаты исследования благополучия персонала Группы Компаний KAZ Minerals, проведённого в 2023 и 2025 годах. Актуальность работы обусловлена тем, что уровень благополучия сотрудников напрямую влияет на эффективность производственных процессов и устойчивость деятельности организации. В исследовании применена комплексная модель благополучия, включающая профессиональную, финансовую, физическую, социальную и эмоциональную сферы.

Методология исследования основана на комбинированном подходе: фокус-группы, экспертные интервью и онлайн-опрос. В выборке приняли участие 1640 сотрудников, включая руководителей, специалистов, служащих (РСС) и рабочих, а также работников с разными методами организации труда — вахтовым и по месту проживания.

Результаты показали рост средних индексов благополучия по всем сферам в 2025 году по сравнению с 2023 годом. При этом агрегированные показатели у рабочих оказались выше, чем у РСС (2023: 69,8 против 67,4; 2025: 80,8 против 77,5).

Дополнительно выявлены различия в восприятии благополучия между сотрудниками, работающими вахтовым методом и по месту проживания: рабочие демонстрируют более высокую удовлетворённость вахтовым режимом. Однако данный эффект может быть связан с инфраструктурными особенностями площадок, различиями в управлении практиках и организации процессов, что требует дальнейшей проверки.

На основе анализа предложены адресные меры по управлению благополучием для разных категорий персонала и условий работы. Сделан вывод о необходимости дифференцированного, но системного подхода, охватывающего условия труда и быта, стили руководства, коммуникации, развитие и психологическую поддержку сотрудников.

**Ключевые слова:** управление персоналом, благополучие персонала, программа благополучия, профессиональное благополучие, благополучие на производстве, вахтовый метод, удовлетворённость, условия труда.

**Кілт сөздер:** персоналды басқару, персоналдың ал-ауқаты, ал-ауқат бағдарламасы, кәсіптік ал-ауқат, өндірістегі ал-ауқат, вахталық әдіс, қанагаттану, еңбек жағдайлары.

**Keywords:** personnel management, personnel well-being, well-being program, professional well-being, well-being at work, rotational method, satisfaction, working conditions.

**Введение.** В современных условиях развития горно-металлургического сектора вопросы благополучия персонала приобретают стратегическое значение. Эффективность производственных процессов и устойчивость деятельности организации напрямую зависят не только от технических и экономических факторов, но и от состояния работников, их удовлетворённости условиями труда и жизни. Международная практика управления человеческими ресурсами всё чаще акцентирует внимание на комплексном подходе к благополучию, охватывающем профессиональные, финансовые, физические, социальные и эмоциональные аспекты.

Для Казахстана, где горно-металлургическая отрасль является одной из ключевых в национальной экономике, исследование благополучия сотрудников имеет особую актуальность. В условиях высокой интенсивности труда, удалённости производственных площадок и распространённости вахтового метода работы вопросы психологической устойчивости, социальной вовлечённости и качества коммуникаций становятся критически важными.

Цель исследования заключается в выявлении динамики индексов благополучия персонала в Группе Компаний KAZ Minerals в 2023 и 2025 годах, а также в анализе различий между категориями

работников — руководителями, специалистами и служащими (РСС) и рабочими, с учётом метода работы (вахтового и по месту проживания).

Задачи исследования включают:

- рассмотрение структуры модели благополучия, охватывающей профессиональную, финансовую, физическую, социальную и эмоциональную сферы;
- выявление различий в уровнях благополучия между категориями персонала;
- анализ влияния метода работы на восприятие благополучия;
- определение факторов, способных влиять на различия в индексах благополучия;
- формулирование практических рекомендаций для управленческих решений.

Материалы и методы исследования основаны на комбинированном подходе, включающем проведение фокус-групп, экспертных интервью и онлайн-опроса. Общая выборка составила  $n=1640$ , что обеспечило репрезентативность данных и возможность анализа по категориям работников и условиям труда.

Полученные результаты позволяют оценить текущее состояние благополучия персонала, выявить его динамику и предложить дифференцированные меры по совершенствованию управления человеческими ресурсами, направленные на повышение устойчивости и эффективности деятельности компании.

**Обзор литературы.** Благополучие сотрудников (*employee well-being*) становится одним из приоритетных направлений в практике управления персоналом современных организаций [1]. Руководители правительств государств и государственные союзы и объединения подчеркивают важность управления благополучием наций [2–4]. Всемирная организация здравоохранения оценивает мировые экономические потери от проблем ментального здоровья работников (депрессия, тревожность) примерно в 1 трлн долл. США ежегодно [5]. По данным исследования Gallup, низкая вовлечённость и неудовлетворённость персонала обходятся глобальной экономике в 8,9 трлн долл. США ежегодно, что эквивалентно ~9% мирового ВВП [6]. Эти цифры отражают прямую связь между уровнем благополучия работников и продуктивностью, абсентеизмом и текучестью кадров.

Исследования позитивной психологии и организационного поведения подтверждают: сотрудники, которые чувствуют себя счастливыми и благополучными, показывают более высокую производительность и вовлечённость, реже пропускают работу и дольше остаются в компании [7]. В целом, благополучие персонала рассматривается учёными как многомерное явление, включающее различные аспекты – физическое здоровье, психологическое состояние, социальные связи, условия труда, материальную обеспеченность и др.

При этом исследования указывают на отсутствие единого подхода к определению понятия «благополучие сотрудника» и единой терминологии [8–10]. Одни модели фокусируются на внутреннем субъективном переживании удовлетворённости и счастья от жизни, другие предпринимают попытки найти эмпирические аспекты благополучия с целью влияния на продуктивность и производительность как на объективные параметры, поддающиеся измерению [11].

Вместе с тем остаются нерешёнными вопросы, связанные с комплексной интеграцией различных сфер благополучия в единую модель, а также с учётом специфики отраслей, условий труда и культурных контекстов. Недостаточно изучены различия в восприятии благополучия между категориями работников и при разных режимах занятости (вахтовый метод, работа по месту проживания). Кроме того, требуется дальнейшее исследование факторов, способных усиливать или ослаблять влияние благополучия на производственные показатели, включая управленческие стили, инфраструктурные условия и социальные практики.

Таким образом, необходимость продолжения исследований в данной области обусловлена как отсутствием единой концептуальной базы, так и потребностью в разработке прикладных решений для управления благополучием персонала в специфических условиях горно-металлургического сектора.

**Основная часть (анализ, результаты и обсуждение).** Благополучие сотрудников в производственных компаниях напрямую связано с безопасностью, производительностью,

текущестью и вовлечённостью, а для горнometаллургического сектора Казахстана дополнительно «осложняется» вахтовыми графиками, удалённостью площадок и неоднородностью инфраструктуры. В статье представлена двухволновая оценка (2023 и 2025 гг.) по пяти сферам благополучия с совокупной выборкой  $n=1640$ , что позволяет не только описать состояние, но и отследить динамику после запуска корпоративной программы. Исследование закрывает дефицит эмпирических данных по отрасли, предлагая к использованию практическую и работающую модель управления благополучием персонала.

Результаты дают основание перейти от универсальных мер к таргетированному управлению благополучием, выбирая нужный параметр влияния или их комбинацию: место работы, категория персонала, сфера благополучия.

Предложенный индексный подход может быть встроен в систему KPI (целевой прирост субиндексов в п.п.) и связку с бизнес-метриками (текущесть, абсентеизм, LTIFR/TRIFR, производительность), а повторные замеры — использоваться для оценки эффекта интервенций и перераспределения ресурсов между компаниями. Выявленные различия между категориями и режимами занятости формируют основу для управленческих решений в бюджетировании, связанных с благополучием персонала программ (оснащении площадок, организации быта, эргономики рабочих мест, обучения персонала, управлении каналами коммуникаций).

Объектом исследования является система благополучия персонала в Группе компаний KAZ Minerals как элемент организационной деятельности. Предмет данного исследования — межгрупповые различия и динамика индексов благополучия по пяти сферам (профессиональная, финансовая, физическая, социальная, эмоциональная) среди «белых воротничков» и рабочих, а также по режимам труда (вахтовый метод в сравнении с работой рядом с местом проживания) и площадкам; их связь с управленческими и инфраструктурными факторами и применение индексной модели для построения таргетированной системы управления благополучием.

#### Материалы и методы.

Исследование проводилось в 2023 и 2025 годах и охватило сотрудников основных подразделений группы KAZ Minerals: 3 управляющих офиса (г. Алматы, г. Усть-Каменогорск, г. Бишкек) и 6 производственных структурных подразделений в Казахстане и Кыргызстане. Общее количество респондентов в исследованиях разными методами за 2 года составило  $n=1640$  и представлено в таблице 1:

Таблица – 1

#### Выборка по методам и структурным подразделениям

Метод исследования / Структурное подразделение	Экспертные интервью	Фокус-группы		Фокус-группы		Онлайн-опрос		Итого
		2023	2023	2025	2025			
	Экспертычел	РСС, чел	Рабочие, чел	РСС, чел	Рабочие, чел	РСС, чел	Рабочие, чел	чел
1	2	3	4	5	6	7	8	9
КММ (офис Алматы)	5	39		19		119		182
Актогай (производство)	4	16	20	20	19	277	138	494
Бозшаколь (производство)	4	22	21	27	22	126	73	295
Бозымчак (офис, г Бишкек)	4	27		27		13		71
Бозымчак (производство)		26	19	25	16		28	114
Востокцветмет (офис, г. Усть-Каменогорск)	4	20		20		54		98

Иртышский рудник	4	20	20	19	15	14	12	104
Орловский производственный комплекс	4	20	18	20	20	60	16	158
Артемьевский производственный комплекс	5	20	20	20	20	26	13	124
Итого, чел	34	210	118	197	112	689	280	1640

\* составлена авторами на основе результатов исследований

В рамках каждого структурного подразделения были сформированы две ключевые группы респондентов, различающиеся по категории персонала. До полномасштабного запуска исследования с группой экспертов в каждом структурном подразделении были проведены структурированные интервью (n=34) с целью проверить ясность и корректность подготовленной многокомпонентной модели благополучия, в том числе понимание оцениваемых компонентов. Участие в исследовании осуществлялось на добровольной и анонимной основе:

- 1) В 2023 и 2025 году были проведены 30 фокус-групп с офисным и производственным персоналом компаний, n=637 участников
- 2) В 2025 году исследование дополнено добровольным анонимным онлайн-опросом, n=969 участников

В основе опросника заключена авторская модель благополучия сотрудников, учитываящая особенности труда и быта производственной компании, включающая 5 сфер благополучия:

1. Профессиональная сфера охватывает аспекты, связанные с профессиональной самореализацией и развитием сотрудника: условия для роста профессиональных компетенций, наличие карьерных возможностей, поддержание баланса между рабочим временем и личной жизнью, а также доступ к современным технологиям и инструментам работы.

2. Социальная сфера отражает качество межличностных взаимодействий и уровень включённости сотрудника в коллектив и общество в целом, чувство принадлежности к профессиональному сообществу, гармоничные отношения с коллегами.

3. В финансовой сфере измеряются ответственность работодателя (своевременная и достойная оплата труда, предоставление других материальных благ), а также способность сотрудника эффективно управлять личными ресурсами, обеспечивая текущие потребности и формируя финансовую устойчивость к неожиданным затратам.

4. В физической сфере сотрудники оценивали широкий спектр компонентов, направленных на поддержание здоровья и жизненного тонуса: доступность сбалансированного питания, физическую активность, профилактику хронических и профессиональных заболеваний, условия труда, эргономику рабочих мест и т.д.

5. Эмоциональная сфера определяет оценку по уровню внутренней устойчивости, способности управлять эмоциями, психологическому комфорту среды.

Таким образом, были выделены пять взаимосвязанных сфер, системно описывающих ключевые аспекты жизни и труда сотрудников, в которых были определены 11–30 компонентов-метрик, которые оценивали все участники. Для каждой сферы, категории персонала и структурного подразделения был вычислен индекс благополучия (в диапазоне от 0 до 100) – чем выше значение, тем более благополучна сфера или исследуемая группа сотрудников в конкретной компании.

Количественные данные опроса были обработаны совместно с качественными данными, полученными в ходе экспертных интервью и фокус-групп.

До настоящего времени степень исследованности данной сферы в казахстанской научной среде чрезвычайно низка. Поэтому тема нуждается в дальнейшем изучении, и, прежде всего, с ориентацией на создание теоретической и практической базы в Казахстане, с учетом специфики культуры менеджмента, а также на поиск новых подходов, методов и механизмов формирования и функционирования программ благополучия в наших реалиях. Работы зарубежных авторов исследований и теорий благополучия говорят о наличии научного интереса к вопросам управления благополучием на рабочих местах, ставя перед собой задачи по систематизации инструментария повышения производительность труда и снижению издержек производства.

Мировая и отечественная практика управления человеческими ресурсами демонстрирует смещение фокуса от разрозненных инициатив к системным программам благополучия, встроенным в контуры управления компанией и напрямую связанным с бизнес-целями [12-15]. Согласно международной базе данных научного цитирования Scopus, в 2024 г. по всему миру было опубликовано более 10 тысяч научных работ по вопросам благополучия человека. Следует отметить, что в 2013 г. этот показатель составлял лишь около 3 тыс. Таким образом, наблюдается более чем трехкратный рост количества исследований по данной теме за рассматриваемый период.

Однако существуют вопросы, которые остаются постоянным объектом дискуссии, в частности как, с помощью каких инструментов можно оценить уровень благополучия, на какие аспекты благополучия направить внимание и ресурсы. Вышеперечисленные вопросы определили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

**Результаты и обсуждение.** В 2023 году KAZ Minerals начала реализацию корпоративной программы благополучия сотрудников, нацеленной на системное улучшение условий труда, здоровья и вовлечённости персонала.

Чтобы оценить исходное состояние благополучия работников и выявить приоритетные области для улучшения, было проведено комплексное исследование по всей Группе компаний. Поставленная в исследовании цель – оценить уровень благополучия сотрудников KAZ Minerals в разрезе сфер модели и категорий персонала, проверить гипотезы о различиях между группами и режимами занятости персонала. Авторами были поставлены следующие гипотезы:

H1 Средний индекс благополучия у сотрудников категории РСС выше, чем у сотрудников категории «рабочие».

H2 Индекс благополучия у сотрудников, работающих рядом с местом проживания, выше, чем у сотрудников, работающих вахтовым методом.

Новые и более оснащённые активы системно демонстрируют более высокие индексы, тогда как старые площадки, кроме того, также удалённые от крупных городов, остаются зонами повышенного внимания, демонстрируя крайне сдержанный рост индексов благополучия при сопоставимых затратах. На большинстве площадок индексы выросли как у РСС, так и у рабочих, причём наиболее заметные рывки — у РСС на Бозымчак (рудник) (+52,8 п.п.), у рабочих на Артемьевском ПК (+25,2 п.п.) и Бозшаколе (+14,8 п.п.), что может отражать точечные управленческие вмешательства и/или изменения условий быта и труда; на Актогае рост почти синхронный (РСС +17,9; рабочие +10,4), в офисе КММ у РСС также существенное улучшение (+13,9). При этом ясны и зоны внимания: стагнация в Управлении ВЦМ (РСС +0,6) и единственное снижение у РСС на Орловском ПК (-1,6) при слабом росте у рабочих (+2,6). Экстремальный скачок на Бозымчак (рудник) у РСС требует перепроверки на методические факторы (состав выборки, инструкции, социально-желаемые ответы) и работу с программой благополучия (какие инициативы были столь высоко оценены персоналом).

Таблица – 2

#### Динамика индексов благополучия по структурным подразделениям в разрезе исследуемых категорий персонала.

Структурное подразделение	Год ввода в эксплуатацию	РСС 2023	РСС 2025	Δ(п.п)	Рабочие 2023	Рабочие 2025	Δ(п.п)
Актогай	2015	63,5	81,4	+17,9	75	85,4	+10,4
Бозшаколь	2014	77,1	86	+8,9	77	91,8	+14,8
Бозымчак	2012	67,9	74,4	+6,5			
Бозымчак (Рудник)	2012	38,8	91,6	+52,8	78,8	88,8	+10
Иртышский рудник	1964	65,8	79,2	+13,4	73,6	79,6	+6
Орловский ПК	1977	67,6	66	-1,6	64	66,6	+2,6
Артемьевский ПК	2005	72,6	79,6	+7	50,4	75,6	+25,2
Управление ВЦМ	2014	59,4	60	+0,6			
КММ	2014	61,5	75,4	+13,9			

\*составлена авторами на основе результатов исследований

Общий положительный тренд в оценках респондентов указывает на изменения в восприятии аспектов жизни, труда, быта, культуры организации. Категория РСС показывает улучшение в 8 из 9 структурных подразделений, у рабочих — во всех 6 площадках. Лидеры по приросту: РСС Бозымчак (рудник) +52,8 пунктов, у рабочих — Артемьевский ПК +25,2 п.п. Единственный отрицательный результат у Орловский ПК (категория РСС -1,6 п.п.) на фоне скромного роста рабочих (+2,6); Управление ВЦМ (РСС +0,6) — фактически стагнация; Прослеживается тренд на сближение индексов между категориями персонала: разрывы между РСС и рабочими заметно сузились на Актогае (11,5→4,0 п.п.), Артемьевском ПК (22,2→4,0), Бозымчаке (рудник) (40,0→2,8).

Усредненный индекс благополучия по Группе Компаний по сферам составил:

Таблица – 3

**Среднее значение индексов сфер благополучия в Группе Компаний среди персонала категории РСС**

Сфера благополучия	2023 Фокус-группы	2025 Фокус-группы	Δ (п.п.)
Профессиональное	77,7	79,3	+1,6
Социальное	75,4	82,9	+7,5
Эмоциональное	58,1	79,1	+21,0
Физическое	63,3	72,0	+8,7
Финансовое	62,6	74,3	+11,7
Среднее	67,4	77,5	+10,1

\* составлена авторами на основе результатов исследований

Максимальный рост удовлетворенности сотрудников наблюдается в эмоциональной сфере (+21 пункт) от самого низкого среди сфер значения индекса, самый незначительный прирост показала профессиональная сфера благополучия среди руководителей и специалистов.

А среди участников исследования категории «рабочий», представленных в таблице 4, профессиональная сфера была оценена хуже, чем в исследовании 2023 года (-7,2 пункта). Самый высокий прирост получила финансовая сфера.

Таблица – 4

**Среднее значение индексов сфер благополучия в Группе Компаний среди персонала категории Рабочие**

Сфера благополучия	2023 Фокус-группы	2025 Фокус-группы	Δ (п.п.)
Профессиональное	82,5	75,3	-7,2
Социальное	73,3	90,5	+17,2
Эмоциональное	66,3	80,3	+14,0
Физическое	70,7	77,7	+7,0
Финансовое	56,2	80,3	+24,1
Среднее	69,8	80,8	+11,0

\* составлена авторами на основе результатов исследований

В среднем удовлетворенность рабочих выросла на 11 пунктов, а РСС на 10,1. В 2023 году абсолютный средний индекс по всем сферам у РСС составил 67,4 против 69,8 у рабочих, а в 2025 – 77,5 против 80,8, что в двух исследованиях в разные годы опровергает гипотезу Н1: рабочие оценивают свое субъективное благополучие несколько выше группы сотрудников категории РСС.

Для проверки гипотезы Н2 при анализе данных был включён дополнительный признак, отражающий характер трудовой занятости: работа вахтовым методом (удалённо от места постоянного проживания) либо работа и проживание в одном или близлежащем населенном пункте. Исходное предположение основывалось на том, что субъективное восприятие благополучия у сотрудников, ежедневно возвращающихся домой, должно быть выше по сравнению с теми, кто

работает вахтовым методом, удаленно от родных, привычного комфорта. Этот тезис обосновывается рядом факторов, включая средний возраст сотрудников Группы (39 лет), высокий процент работников, имеющих семьи и детей (60%), а также доступ к привычной городской инфраструктуре — досуговым, спортивным, медицинским и образовательным учреждениям. Предполагалось, что повседневная вовлеченность в семейную и социальную жизнь, наличие условий для реализации личных интересов и хобби позитивно влияют на ощущение благополучия.

Однако результаты анализа опровергли выдвинутую гипотезу. Расчет средних значений индекса благополучия показал, что в трёх структурных подразделениях, где применяется вахтовый метод работы, средний индекс составил 77,9 пункта. В то же время среднее значение индекса для шести структурных подразделений, сотрудники которых проживают и работают в одном (или ближайшем) населенном пункте, оказалось ниже — 68,2 пункта. Таким образом, сотрудники, работающие вахтовым методом, оценивают уровень своего благополучия на 9,7 пунктов выше.

Таблица – 5

#### **Индексы благополучия по признаку удаленности рабочего места от места проживания**

Структурное подразделение	Признак	РСС 2023	Рабочие 2023	РСС 2025	Рабочие 2025	Среднее
Актогай	вахтовый метод работы	63,5	75	81,4	85,4	76,3
Бозшаколь	вахтовый метод работы	77,1	77	86	91,8	83,0
Бозымчак	рабочая рядом с домом	67,9		74,4		71,2
Бозымчак (Рудник)	вахтовый метод работы	38,8	78,8	91,6	88,8	74,5
Иртышский рудник	рабочая рядом с домом	65,8	73,6	79,2	79,6	74,6
Орловский ПК	рабочая рядом с домом	67,6	64	66	66,6	66,1
Артемьевский ПК	рабочая рядом с домом	72,6	50,4	79,6	75,6	69,6
Управление ВЦМ	рабочая рядом с домом	59,4		60		59,7
КММ	рабочая рядом с домом	61,5		75,4		68,5

\* составлена авторами на основе результатов исследований

Этот неожиданный результат позволяет предположить наличие компенсаторных механизмов, формирующих у работников на вахте более позитивное восприятие условий труда и жизни. Возможными объяснениями могут быть: наличие четкого графика смен и отдыха, предоставление благоустроенного вахтового жилья, организация досуга на производственных объектах, отсутствие бытовых и семейных нагрузок в период работы, а также, возможно, более высокая степень организованности и предсказуемости повседневной рутины.

Источник финансирования. Исследование выполнено в рамках магистерской работы «Управление программой благополучия сотрудников как проектом организационного развития (на примере горнодобывающей Группы Компаний KAZMinerals), без внешнего финансирования. Финансирование отсутствует.

**Заключение.** Проведённое исследование благополучия персонала в производственной компании на базе разработанной и внедрённой модели благополучия позволило выявить динамику индексов и межгрупповые различия за период 2023–2025 гг. Сопоставление результатов показало выраженный рост индексов благополучия в 2025 году по сравнению с 2023 годом (+10–11 п.п. для обеих категорий персонала), что согласуется с запуском корпоративной программы благополучия и расширением инструментов поддержки.

### **Основные выводы:**

1. Зафиксирована общая положительная динамика по всем сферам, особенно в эмоциональной и финансовой. У РСС наибольший прирост отмечен в эмоциональной сфере (+21 п.п.), у рабочих — в финансовой (+24,2 п.п.) и социальной (+17,2 п.п.).
2. Профессиональная сфера демонстрирует разнонаправленную динамику: умеренный рост у РСС (+1,6 п.п.) и снижение у рабочих (-7,2 п.п.), что указывает на сохраняющиеся барьеры в карьерном развитии и управляемости нагрузки.
3. Рабочие в среднем оценивают своё благополучие выше, чем РСС, а сотрудники, работающие вахтовым методом, демонстрируют более высокие показатели (+9,7 п.п.) по сравнению с офисным персоналом.

### **Конструктивные рекомендации:**

- Для рабочих: обеспечить доступ к обучению, разработать прозрачные карьерные траектории, внедрить программы управления нагрузкой и баланса «работа–жизнь».
- Для всех категорий: закрепить финансовые и социальные улучшения через курсы финансовой грамотности, конкурсы профессионального мастерства, расширение социальных гарантий.
- Для площадок с вахтовым методом: улучшить условия быта и работы (эргонотика, комфорт вахтовых городков, организация досуга, медицинские услуги).
- Для управленческих практик: перейти от унифицированных корпоративных решений к таргетированным мерам по принципу «площадка–категория–сфера», формулировать КPI, связывая их с бизнес-метриками (текучесть, абсентеизм, показатели безопасности LTIFR/TRIFR, производительность).

В целом, результаты исследования подтверждают значимый прогресс программы благополучия и обосновывают необходимость перехода к более точным, контекстно-чувствительным управленческим решениям. Комплексный подход, объединяющий улучшение условий труда и быта, развитие управленческих практик, психологическую поддержку и адресные карьерно-образовательные траектории, остаётся ключевым условием дальнейшего роста благополучия персонала и эффективности производственной деятельности компании.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Сагындыкова Л.С., Таяуова Г.Ж. Концепция устойчивого управления человеческими ресурсами // Вестник Университета «Туран». – 2023. – №2(98). – С. 272–284. – DOI:10.46914/1562-2959-2023-1-2-272-284
2. Назарбаев Н.А. Стратегия "Казахстан–2050": новый политический курс состоявшегося государства: Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана. – Астана, 14 декабря 2012 года.
3. Программа развития ООН. – URL: <https://hdr.undp.org/>
4. World Happiness Report. – URL: <https://worldhappiness.report/>
5. Всемирная организация здравоохранения; Международная организация труда. Психическое здоровье на рабочем месте: политический брифинг. – Женева: ВОЗ. – 2022. – 128 с.
6. State of the Global Workplace: 2024 Report – Washington, DC: Gallup Press. – 2024. – 152 p.
7. Danna K., Griffin R.W. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature // Journal of Management. – 1999. – №3(25). – P. 357–384. – DOI:10.1177/014920639902500305
8. Бояркин А.Н., Иванов В.П., Смирнова Л.А. Профессиональное благополучие: понятие, структура и показатели. – М.: Институт психологии РАН. – 2007. – 245 с.
9. Бородкина Е.Н. Психологические аспекты профессионального благополучия сотрудников // Вестник психологии. – 2012. – №31. – С. 112–130. – DOI:10.11621/npj.2024.0108
10. Warr P. Well-being and work: Its theory and measurement // Journal of Occupational Psychology. – 1990. – №3(63). – P. 193–210. – DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x.
11. Page K.M., Vella-Brodrick D.A. The “What”, “Why” and “How” of Employee Well-Being: A New Model // Social Indicators Research. – 2009. – №3(90). – P. 441–458. – DOI: 10.1007/s11205-008-9270-3.
12. Вукович Н.А. Корпоративные программы благополучия сотрудников: современные

- подходы и перспективы развития // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2024. – №2(52). – С. 37–45. – DOI: 10.18799/26584956/2024/2/1771.
13. Warr P.B., Bindl U., Parker S.K., Inceoglu I. Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2014. – №23. – P. 342–363. – DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x
  14. Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.P. Mismeasuring Our Lives: Why GDP Doesn't Add Up // New York: The New Press. – 2010. – 136 p. – DOI: 10.2307/jj.26193269
  15. Zhang W., Balloo K., Hosein A., Medland E. A scoping review of well-being measures: Conceptualisation and scales for overall well-being. – 2024. – P. 15–32. – DOI: 10.1186/s40359-024-02074-0

## REFERENCES

1. Sagyndykova L., Tayauova G. Koncepciya ustojchivogo upravleniya chelovecheskimi resursami [The concept of sustainable human resource management] // Vestnik Universiteta «Turan». – 2023. – №2(98). – S. 272–284. – DOI: 10.46914/1562-2959-2023-1-2-272-284 [in Russian]
2. Nazarbaev N. Strategija "Kazakhstan-2050": novyj politicheskij kurs sostojavshegosja gosudarstva: Poslanie Prezidenta Respubliki Kazahstan – Lidera Nacii N. A. Nazarbaeva narodu Kazahstana. – Astana, 14 dekabrja 2012 goda. [Strategy "Kazakhstan-2050": A new political course of a mature state: Address of the President of the Republic of Kazakhstan to the Nation]. [in Russian]
3. Programma razvitiya OON [United Nations Development Programme]. – URL: <https://hdr.undp.org/> [in Russian]
4. World Happiness Report. – URL: <https://worldhappiness.report/>
5. Vsemirnaja organizacija zdravoohranenija; Mezhdunarodnaja organizacija truda. Psihicheskoe zdorov'e na rabochem meste: politicheskij brifing [Mental health at work: Policy brief]. – Zheneva: VOZ. – 2022. – 128 s. [in Russian]
6. State of the Global Workplace: 2024 Report. – Washington, DC: Gallup Press. – 2024. – 152 p.
7. Danna K., Griffin R.W. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature // Journal of Management. – 1999. – №3(25). – P. 357–384. – DOI:10.1177/014920639902500305
8. Bojarkin A., Ivanov V., Smirnova L. Professional'noe blagopoluchie: ponjatie, struktura i pokazateli [Professional well-being: concept, structure and indicators]. – Moscow: Institut psihologii RAN. – 2007. – 245 s. [in Russian]
9. Borodkina E. Psihologicheskie aspekty professional'nogo blagopoluchija sotrudnikov [Psychological aspects of employees' professional well-being] // Vestnik psihologii. – 2012. – №31. – S. 112–130. – DOI:10.11621/npj.2024.0108 [in Russian]
10. Warr P. Well-being and work: Its theory and measurement // Journal of Occupational Psychology. – 1990. – №3(63). – P. 193–210. – DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x
11. Page K.M., Vella-Brodrick D.A. The “What”, “Why” and “How” of Employee Well-Being: A New Model // Social Indicators Research. – 2009. – №3(90). – P. 441–458. – DOI: 10.1007/s11205-008-9270-3
12. Vukovich N. Korporativnye programmy blagopoluchija sotrudnikov: sovremennye podhody i perspektivy razvitiya [Corporate employee well-being programs: modern approaches and development prospects] // Vektorы blagopoluchija: jekonomika i socium. – 2024. – №2(52). – S. 37–45. – DOI: 10.18799/26584956/2024/2/1771. [in Russian]
13. Warr P.B., Bindl U., Parker S.K., Inceoglu I. Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2014. – №23. – P. 342–363. – DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x
14. Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.P. Mismeasuring Our Lives: Why GDP Doesn't Add Up. – New York: The New Press. – 2010. – 136 p. – DOI: 10.2307/jj.26193269
15. Zhang W., Balloo K., Hosein A., Medland E. A scoping review of well-being measures: Conceptualisation and scales for overall well-being. – 2024. – P. 15–32. – DOI: 10.1186/s40359-024-02074-0

Омельченко О.М., Султанбекова Ж.Ж., Турегельдинова А.Ж., Алашбаева Н.М.

**ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ ӘЛ-АУҚАТТЫ ҚАБЫЛДАУЫН ТАЛДАУ БАҒДАРЛАМАНЫ БАСҚАРУ  
МОДЕЛИН ӘЗІРЛЕУ ҮШИН**

**Андатпа**

Мақалада тау-металлургия секторының KAZ Minerals компаниялар тобында 2023 және 2025 жылдары жүргізілген қызметкерлердің әл-ауқатын зерттеудің нәтижелері ұсынылады. Зерттеудің өзектілігі қызметкерлер әл-ауқатының өндірістік үдерістердің тиімділігіне және үйым қызметіне есериалын негізделеді. Қолданылған әл-ауқат моделі кәсіби, қаржылық, физикалық, әлеуметтік және эмоционалдық салаларды қамтиды; сонымен бірге қызметкерлер санаттары (басшылар, мамандар және қызметкерлер, бұдан әрі — БМҚ, және жұмысшылар) мен жұмыс форматына (вахталық әдіс және түрғылықты жерде/жанында жұмыс) байланысты әл-ауқат деңгейлеріндегі айырмашылықтарға қатысты гипотезалар тұжырымдалады. Деректерді жинау әдістемесі аралас тәсілге негізделген: фокус-топтар, сараптамалық сұхбаттар және онлайн сауалнама. Зерттеуге жалпы n=1640 қатысушы тартылды. Нәтижелер бөлімінде қызметкерлер топтары және жұмыс орнының түрғылықты жерден қашықтығы факторы бойынша әл-ауқат индекстерінің сандық көрсеткіштері келтіріледі. Жынтық нәтижелер 2025 жылы барлық салалар бойынша орташа индекстердің бірінші зерттеумен салыстырғанда екі санат үшін де өскенін көрсетеді. Сонымен катарагеттілік оргаташа индекстер жұмысшыларда БМҚ-ка қарағанда жоғары болды (2023: 69,8 қарсы 67,4; 2025: 80,8 қарсы 77,5). Вахталық әдіспен және түрғылықты жерде жұмыс істейтін қызметкерлердің әл-ауқатты қабылдауындағы айырмашылықтар қарастырылады (жұмысшылар вахталық жұмысқа көбірек қанағаттанған). Вахталық режимі бар алаңдарда орташа индекс жоғарырақ тіркелді, алайда бұл әсер инфракұрылымдық айырмашылықтармен, басқарушылық тәсілдермен және үдерістердің үйимдастыру ерекшеліктерімен шатасуы мүмкін, сондыктан қосымша тексеруді талап етеді. Нәтижелер негізінде әртүрлі санаттар мен алаңдарға арналған нысаналы шаралар ұсынылады. Еңбек және тұрмыс жағдайларын, жетекшілік стильдерін, ішкі коммуникацияларды, қызметкерлердің дамуын және психологиялық қолдауды қамтитын дифференцияланған, бірақ жүйелі әл-ауқатты басқарудың қажеттігі туралы қорытынды жасалады.

Omelchenko O., Sultanbekova Zh., Turegeldinova A., Alashbayeva N.

**ANALYSIS OF EMPLOYEES' WELL-BEING PERCEPTION FOR DEVELOPING A PROGRAM  
MANAGEMENT MODEL**

**Annotation**

This article presents the results of an employee well-being study conducted in 2023 and 2025 within the KAZ Minerals Group of the mining and metallurgical sector. The study is motivated by the influence of employee well-being on the efficiency of production processes and overall organizational performance. The applied well-being model comprises five domains—professional, financial, physical, social, and emotional—and advances hypotheses regarding differences in well-being levels across employee categories (managers, specialists, and staff—hereafter MSS—versus blue-collar workers) and across work arrangements (rotational work versus work at/near the place of residence). The data collection followed a mixed-methods design combining focus groups and expert interviews with an online survey. The total number of participants was n=1640. The results section reports quantitative well-being indices by employee groups and by the factor of workplace distance from home. Aggregate findings indicate increases in mean indices across all domains in 2025 relative to the first study for both employee categories. At the same time, aggregated mean indices were higher among blue-collar workers than among managers and specialists (2023: 69.8 vs. 67.4; 2025: 80.8 vs. 77.5). Differences in perceived well-being between employees working on a rotational basis and those working near their place of residence are examined (workers report higher satisfaction with rotational work). A higher mean index was recorded at sites operating in a rotational regime; however, this effect may be confounded by infrastructural differences, managerial approaches, and process organization, and therefore requires further verification. Based on the results, targeted measures are proposed for different categories and sites. We conclude that well-being management should be differentiated yet systemic, encompassing working and living conditions, leadership styles, internal communications, employee development, and psychological support.

