

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой


(подпись)

Ю.А. Токарева

« 18 » мая 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Управление благополучием персонала производственного предприятия

Научный руководитель: доц., к.э.н., PhD, доцент
Нормоконтролер: зав. (метод) кабинетом
Студент группы УГИМ-200023



 А.Э. Федорова

Д.А. Конева

 М.В. Фрелих

Екатеринбург
2022 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный
Кафедра управления персоналом и психологии
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
Образовательная программа: Технологии в управлении персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой А.Э. Федорова
«18» мая 2022 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Фредих Маринна Вячеславовна группы УГИМ-
200023

(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Управление благополучием персонала производственного предприятия»

Утверждена распоряжением по институту от «30» декабря 2021 г. № 33.11-05/2.456

2. Руководитель Федорова Елена Эдуардовна, доцент, кандидат экономических наук, PhD, доцент кафедры управления персоналом и психологии

(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3. Исходные данные к работе литература по теме, прохождение преддипломной практики в организации, документы организации

4. Перечень демонстрационных материалов презентация, раздаточный материал

5. Календарный план

п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка выполнения	о
1.	1 раздел	до 20.04.2022 г.	Выполнен	
2.	2 раздел	до 20.05.2022 г.	Выполнен	
3.	ВКР в целом	до 06.06.2022 г.	Выполнен	

Руководитель _____
(подпись)

А.Э. Федорова

Ф.И.О.

Задание принял к исполнению _____
дата

А.Э. Федорова
(подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «06» июня 2022 г. Считаю возможным допустить: Фредих Маринну Вячеславовну к защите выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель _____
(подпись)

А.Э. Федорова

Ф.И.О.

7. Допустить Фредих Маринну Вячеславовну к защите магистерской диссертации в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 5 от «18» мая 2022 г.).

Зав. кафедрой _____
(подпись)

Ю.А. Токарева

Ф.И.О.

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Управление благополучием персонала производственного предприятия».

Данная ВКР выполнена на 110 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 52 (без учета приложений).

Количество рисунков – 44 (без учета приложений).

Количество формул – 1 (без учета приложений).

Ключевые термины: благополучие персонала, презентеизм.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия благополучия персонала, его виды, методы оценки уровня благополучия, а также представлена программа «Благополучие», как программа повышения уровня благополучия персонала в организации.

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия и деятельность управления персоналом, представлен анализ кадрового состава исследуемого предприятия, проведена оценка уровня физического и психологического благополучия персонала, проведен мониторинг самочувствия работников при помощи разработанного чат-бота, а также проведен анализ действующей системы по поддержанию уровня благополучия персонала в ООО «ВИЗ-Сталь». На основе полученных данных разработаны предложения по повышению уровня благополучия персонала на основе применения программы «Благополучие». В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ	-
РЕФЕРАТ	3
ВВЕДЕНИЕ	6
1 Теоретические основы управления благополучием работников на предприятиях.....	8
1.1 Обзор литературы по вопросам управления благополучием работников на предприятии.....	8
1.2 Проблема и методы измерения презентеизма в организациях	19
1.3 Инструменты повышения уровня благополучия работников в организации	22
2 Мониторинговое исследование влияния организации на благополучие персонала ООО «ВИЗ-Сталь»	32
2.1 Краткая характеристика производственного предприятия как объекта исследования	32
2.2 Анализ кадрового состава исследуемого предприятия	34
2.2 Структура управления персоналом производственного ООО «ВИЗ-Сталь».....	39
2.3 Оценка уровня физического и психологического благополучия персонала производственного предприятия.....	40
2.4 Исследование влияния удаленной работы на самочувствие персонала	57
2.5 Разработка инструментария мониторинга самочувствия работников и проведение исследования	64
2.6 Анализ действующей системы по поддержанию уровня благополучия персонала на исследуемом предприятии	83

3	Разработка рекомендаций для ООО «ВИЗ-Сталь»	91
3.1	Разработка программы «Благополучие» для исследуемого предприятия.....	91
3.2	Социально-экономическое обоснование рекомендованных мероприятий	96
3.3	Разработка интернет-портала программы «Благополучие» для ООО «ВИЗ-Сталь»	99
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	104
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	109

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире социальное благополучие персонала становится все более важным и необходимым фактором на рабочем месте. С точки зрения организационного управления благополучие является основным фактором качества, производительности, производительности и, следовательно, эффективности бизнеса и прибыли. Там, где снижается самочувствие человека, обычно снижается его эффективность. Поэтому удержание сотрудников стало важной и актуальной задачей кадровой политики в современных компаниях. Для этого применяются различные меры поддержки в области охраны труда, сохранения здоровья и пр. И ключевая ошибка многих компаний – это единоразовое их применение или вообще игнорирование. Работодатели, зачастую, недостаточно серьезно относятся к таким методам, кроме того, результативность и экономическую эффективность применения данных методов часто сложно подсчитать или оценить. В связи с этим, актуальность исследования заключается в необходимости изучения специфики социального благополучия и феномена презентеизма российских организаций, а также факторов, непосредственно оказывающих влияние на изменение самочувствия сотрудников.

Цель исследования: изучение теоретических источников по проблеме благополучия персонала организаций, провести мониторинговое исследование влияния рабочего процесса на благополучие персонала, дать практические рекомендации по повышению уровня благополучия персонала в организации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие *задачи*:

1. Изучить и проанализировать теоретические источники по проблеме благополучия персонала организаций; изучить методы измерения презентеизма в организациях;
2. Провести анализ характеристик и кадрового состава анализ исследуемого предприятия черной металлургии;

3. Провести мониторинговое исследование влияния предприятия на благополучие персонала;
4. Предложить практические рекомендации по повышению уровня благополучия персонала производственного предприятия, разработка программы «Благополучие».

Объект исследования: предприятие черное металлургии Уральского федерального округа Общество с ограниченной ответственностью «ВИЗ-Сталь (далее – ООО «ВИЗ-Сталь»).

Предмет исследования: причинно-следственные связи между факторами внутриорганизационной среды и изменением состояния благополучия персонала производственного предприятия.

Методологической основой исследования являются научные труды и методические подходы к исследованиям отечественных и зарубежных авторов по вопросам благополучия персонала организаций и исследования феномена презентеизма персонала.

Методы, применяемые при написании магистерской диссертации. Теоретические методы: обзор, обобщение, синтез и анализ источников информации. Эмпирические методы: социологический опрос, фокус-группа.

1 Теоретические основы управления благополучием работников на предприятиях

1.1 Обзор литературы по вопросам управления благополучием работников на предприятии

В рамках концепции социального загрязнения от экономической деятельности хозяйствующих субъектов рассматриваются причинно-следственные связи между токсическими факторами трудовой сферы и негативными изменениями в состоянии физического и психосоциального самочувствия работников [11]. Здоровье человека (по определению Всемирной Организации здравоохранения – ВОЗ) – это состояние полного физического, духовного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней или физических дефектов.

Сегодня категориальный аппарат феномена благополучия на рабочем месте включает в себя множество терминов, которые широко используются специалистами в области управления человеческими ресурсами: здоровье и благополучие персонала, счастье работников, лояльность и вовлеченность сотрудников, удовлетворенность работой. На практике эти термины часто используются как синонимы. Обзор литературы показывает, что до сих пор ученые не пришли к единому мнению относительно определения «благополучия». Тем не менее, можно утверждать, что благополучие обычно рассматривается с точки зрения положительных эмоций и настроений (удовлетворенность, счастье), отсутствия отрицательных эмоций (депрессия, беспокойство) и удовлетворенности жизнью [4].

Международная организация труда (МОТ) отмечает, что благополучие на рабочем месте относится ко всем аспектам трудовой жизни, от качества и безопасности физической среды до отношения сотрудников к своей работе, социально-психологического климата в организации и условий труда. А. Рахман описывает пять основных групп источников благополучия

сотрудников: организационные, индивидуальные, коллективные, системные и ситуативные [10]. Многие исследования посвящены различным факторам здоровья и благополучия рабочих. Например, работа Х. Ли посвящена социальным и эмоциональным ресурсам, обеспечению психологической безопасности и организационной поддержке различных рабочих групп в организации [11]. Автор утверждает, что такие эмоции, как тревога, стресс, несправедливость, неполноценность и уязвимость, вызываются воспринимаемой несправедливостью и сравнением с управленческими решениями (эмоция социального сравнения снизу – вверх). С другой стороны, эмоции гордости, сочувствия, общих целей и поддержки порождаются заботой, коллективным интересом и сравнением с коллегами и подчиненными (эмоция нисходящего социального сравнения). Управленческие решения и стиль руководства являются ключевыми факторами в обеспечении здоровых эмоций и психологической безопасности сотрудников. Такие стили управления, как микроменеджмент и надзор, не привлекают сотрудников, но автономия, доверие и сочувствие находят отклик у сотрудников. Психологические последствия индивидуальной экономической уязвимости, а также влияние низкого индивидуального трудового дохода и воспринимаемого финансового стресса на психическое благополучие являются предметом исследования К. Клаг, Е. Селенко и Дж. Герлитц [15]. Комплекс неблагоприятных для сотрудников факторов рассматривается А. Федоровой и З. Дворжаковой как феномен социального загрязнения внутренней организационной среды. В рамках теоретического исследования авторы проанализировали современные концепции здоровья и благополучия на рабочем месте, предложили теоретическую модель и методологические подходы к оценке здоровья и благополучия сотрудников. Авторы показывают, что экономические выгоды от цифровизации труда, внедрения новых форм трудовых отношений часто связаны с ухудшением качества трудовой жизни, а также снижением их благосостояния и благополучия [4].

Особое положение среди видов благополучия занимают физическое, духовное и социальное. Именно они используются в определении здоровья, содержащемся в уставе Всемирной организации здравоохранения.

Физическое благополучие представляет собой свободу от болезней, а также полноту жизненных сил. Будучи естественным состоянием человека, оно стало в настоящее время сказочной роскошью, на которую работает огромная индустрия – от лечебно-профилактических учреждений до фармакологической промышленности и производства медицинского оборудования. Однако статистика говорит о том, что физическое благополучие людей продолжает ухудшаться. Если мы не хотим нести огромные издержки в виде обострения проблем со здоровьем и больших, а порой и бесполезных денежных трат, то нам следует выработать правильный подход к их предотвращению. Усваивая полезные привычки и принимая разумные решения в отношении образа жизни, режима, физической нагрузки и сна, мы чувствуем себя более здоровыми и энергичными. Люди с высоким уровнем физического благополучия поддерживают свое здоровье, регулярно выполняя физические упражнения, выбирая полезные продукты, которые обеспечивают их энергией и способствуют ясному мышлению, а также стараясь спать столько, сколько необходимо мозгу для обработки информации, полученной им в течение дня.

Духовное благополучие представляет собой ощущение причастности к культуре общества, а также осознание возможности приобщаться к ее богатствам. Оно предполагает не только осознание себя как личности, но и критическое отношение к себе и своей деятельности. Духовно благополучный человек способен планировать и осуществлять собственную деятельность, а также управлять своим поведением в соответствии с социальными нормами. Он является творческой, цельной личностью, которая справляется с жизненными стрессами и плодотворно работает на пользу как самой себе, так и своему сообществу.

Социальное благополучие представляет собой удовлетворенность человека своим статусом и межличностными связями, а также актуальным состоянием общества, к которому он себя причисляет. Под социальным статусом имеется в виду положение человека в обществе, определяемое его экономическими, профессиональными, этническими и другими признаками. Что касается межличностных связей, то они представляют собой совокупность взаимоотношений между людьми, которые проявляются в характере и способах воздействий, оказываемых ими друг на друга в процессе их совместной деятельности и общения.

Материальное благополучие представляет собой обладание определенным набором благ, которые не только обеспечивают удовлетворение витальных потребностей человека, но и создают возможности для его духовного развития. Оно определяется в терминах благ, под которыми имеется в виду все, что может удовлетворять жизненные потребности людей, принося им пользу или доставляя удовольствие. Что касается потребностей, то они представляют собой нужду или недостаток в том, что необходимо для жизнедеятельности человека.

Психологическое благополучие представляет собой особенности внутреннего мира человека, которые определяют его переживания и поведение. Однако относительно того, каковы эти особенности, специалисты расходятся во мнениях. Так, одни из них указывают такие составляющие психологического благополучия, как позитивные отношения с другими людьми, принятие себя (позитивная оценка себя и своей жизни), автономия (способность следовать своим собственным убеждениям), компетентность (контроль над окружающей средой и способность эффективно управлять своей жизнью), наличие целей, придающих жизни направленность и смысл, а также личностный рост как чувство непрекращающегося развития и самореализации. Другие специалисты связывают психологическое благополучие с такими личностными особенностями, как уверенность в себе, адекватная самооценка, позитивный взгляд на жизнь, доброжелательность,

общительность и эмоциональная стабильность. Понятие психологического благополучия близко по значению таким понятиям, как «душевное здоровье», «осмысленность жизни», «личностная адекватность», «психическое здоровье» и др. О низком уровне психологического благополучия человека говорит преобладание у него ощущения несчастливости, а также неудовлетворенности собственной жизнью. С другой стороны, преобладание у человека ощущения удовлетворенности собственной жизнью говорит о высоком уровне его психологического благополучия.

Профессиональное благополучие представляет собой удовлетворение, получаемое человеком от своей работы. Строго говоря, не любая работа может быть названа профессией. Под профессией имеется в виду деятельность, которая требует определенной подготовки от тех, кто ею занимается, а также служит для них источником существования. Иными словами, характерными чертами любой профессии являются специальная подготовка и материальное вознаграждение. Та или иная деятельность становится профессией только тогда, когда она получает общественное признание, т. е. когда общество приходит к осознанию необходимости ее развития. Удовлетворение, получаемое человеком от своей работы, является сложным состоянием, которое включает в себя три аспекта. Первым из этих аспектов является удовлетворение от содержания работы, вторым – удовлетворение от платы за нее, а третьим – удовлетворение от ее социального статуса. О высоком профессиональном благополучии можно говорить лишь тогда, когда все они имеют место. Люди с высоким профессиональным благополучием занимаются любимым делом, которое соответствует их интересам и позволяет им использовать свои сильные стороны. Зная свое предназначение, они планомерно движутся к поставленной цели. Как правило, людей с высоким профессиональным благополучием поддерживают руководители, помогающие им уверенно смотреть в будущее, а также друзья, которые разделяют их занятие.

Финансовое благополучие представляет собой достижение человеком такого уровня доходов, который позволяет ему удовлетворять все свои ежедневные потребности, а также быть уверенным в завтрашнем дне. Если исключить варианты, которые не зависят от наших усилий (клад, лотерея, наследство и т. д.), то список источников финансов окажется не таким уж и большим. Основными путями к финансовой независимости являются работа, создание своего бизнеса, инвестиции, а также игры на фондовых или валютных рынках. В любом случае добиться финансового благополучия сможет только тот, кто способен самостоятельно принимать решения и быть хозяином своей жизни. При этом важно, чтобы доходы складывались из нескольких источников, а не из одного, хотя бы и очень надежного (например, высокая заработная плата) [5].

Таким образом, когда сотрудник выполняет рабочие задачи, находясь в состоянии «неблагополучия», у него появляются негативные ассоциации с работой. На фоне феномена благополучия персонала, на сегодняшний день, в известность входит явление, которое обозначает потерю производительности работника во время выполнения им обязанностей на рабочем месте по причине плохого самочувствия или болезни, называют данное явление презентеизмом (от англ. present — присутствовать) [10].

Согласно исследованию Лисовской А.Ю., проведенному в 2016 году, поисковая база Google scholar содержит в себе 14 500 статей по теме презентеизма на английском языке за все, предшествующие 2016, годы, в то время как на русском языке количество статей является очень низким – всего 170 в 2021 году, однако в 2022 заметно увеличение более, чем в 3 раза – предоставлено 196 работ. Но стоит отметить, что русскоязычные статьи рассматривают презентеизм в медицинском контексте, то есть как аспект влияния болезни на трудоспособность [10]. В 2021 году поисковая база Google scholar представляет в 2021 году порядка 31 300 статей по теме презентеизма, а в 2022 году 37 100 статей. Мы видим увеличение количества статей больше, чем в 2 раза, в сравнении с 2016 годом. Таким образом,

существует тенденция к росту в данной сфере исследований. Также стоит отметить, что область русскоязычных исследований теперь направлена не только на медицинский аспект, растет количество статей презентеизма, как аспекта присутствия человека на работе при плохом самочувствии, когда пользы от этого практически нет.

Д. Гоулман в своем исследовании обозначает результаты, в соответствии с которыми определено: отрицательные эмоции вредные для здоровья, к ним автор относит постоянную тревогу, длительные периоды пессимизма и печали, напряжение и враждебность, стресс, тревожность и депрессию. Все эти состояния отрицательно влияют на самочувствие человека и удваивают риск получить болезнь, ослабляя иммунную систему и делая человека уязвимым в физическом аспекте [23]. Таким образом, человек, который начинает страдать от психологических и физических проблем, становится жертвой презентеизма – его производительность во время выполнения обязанностей на рабочем месте сильно снижается.

Презентеизм напрямую связан с уровнем стресса на работе, предполагают авторы исследования, психолог Эрик Госслен и Луиза Лемир и Уэйн Корней. Чем больше задач, дедлайнов, давления со стороны начальства, страха потерять свое рабочее место, тем выше вероятность переработок и, как следствие, выгорания. Ученые провели сравнительный анализ презентеизма и абсентеизма (отсутствие человека на работе по уважительным и неуважительным причинам) и пришли к выводу, что больше не всегда лучше [21].

Гунар Аронсон и Клас Густафсон в рамках исследования феномена презентеизма провели опрос среди 3800 сотрудников. Треть сообщили, что они выходили на работу два или более раз в течение предыдущего года в болезненном состоянии. Ученые предполагают, что чаще всего так поступают люди с низким ежемесячным уровнем дохода, а также работники из социальной сферы (медсестры, акушерки, помощники в домах престарелых, учителя в начальной школе). «Все эти группы работают

в секторах, которые столкнулись с сокращением персонала в 1990-е годы», — поясняют исследователи [22].

Очевидно, что презентеизм, оказывая влияние на здоровье сотрудников, оказывает прямое влияние на потери производительности. Например, исследование Р. Гетцеля депрессии и других психических заболеваний показало, что потери производительности, связанные с проблемами психического здоровья, в 5,1 раза больше, чем эквивалентные потери, полученные в результате прогулов [24]. В. Стюарт оценил затраты на потерянное производственное время среди американских рабочих с депрессией и обнаружил, что презентеизм в 4 раза превышает количество часов, потерянных вследствие абсентеизма [28].

С. Палмер и соавторы в своих исследованиях трактуют что каждая организация в Великобритании страдает от психических расстройств и плохого здоровья сотрудников [25]. Авторы смогли оценить экономический ущерб, который несет работодатель ежегодно, безусловно, данный ущерб напрямую связан со здоровьем сотрудников. Ущерб составил примерно в 26 миллиардов фунтов стерлингов, или 1035 фунтов стерлингов на каждого сотрудника [26].

Около 60% экономических потерь предприятий связаны не с пребыванием сотрудников по причине заболевания, а с неэффективным присутствием, которое является следствием презентеизма. В статье «Journal of the American Medical Association» в 2003г было указано, что по результатам исследования депрессия работников обошлась американским работодателям в 35 млрд долларов, а такие болезни, как артрит, головные боли и боли в спине – в 47 млрд долларов за год. Компания «Lockheed Martin» в 2002г провела пилотное исследование влияния 28 различных недомоганий на производительность труда. Оказалось, что за год компания потеряла по этим причинам около 34 млн долларов в год. Недавнее исследование Global Corporate Challenge (GCC), включавшее около 2000 работников и одобренное ВОЗ, показало, что по причине презентеизма

сотрудники ежегодно теряют около 57,5 дней, в то время, как из-за абсентеизма всего в среднем 4 дня. Анализ практики работы банка «Bank One» в 2000г выявил, что потери от презентеизма составили 311,8 млн долларов против 27 млн долларов потерь от абсентеизма [43].

В частности, малоподвижный образ жизни сотрудников увеличивает вероятность развития диабета, повышенного артериального давления и других заболеваний. Сотрудники, находящиеся в состоянии профессионального выгорания, гораздо чаще берут отпуск по болезни [4]. Анализ экономических потерь предприятий показывает, что потери, связанные с презентеизмом выше, чем потери, связанные с абсентеизмом. Так, например, расходы от презентеизма, вызванного сахарным диабетом, депрессиями, гиподинамией, значительно превышают аналогичные расходы на абсентеизм [11].

Таблица 1 – Сравнительные данные, согласно анализу экономических потерь, связанные с абсентеизмом и презентеизмом

Фактор	Объем расходов, %		
	абсентеизм	презентеизм	всего
Сахарный диабет (тип 2)	4,94	18,26	23,20
Депрессия	2,61	14,51	17,12
Злоупотребление алкоголем	5,00	4,78	9,78
Избыточный вес/ожирение	1,40	8,30	9,70
Высокий уровень холестерина	3,14	4,91	8,05
Употребление табака	2,84	4,78	7,62
Хронический стресс	3,08	4,45	7,53
Астма	4,80	1,20	6,00
Мигрень	3,96	1,99	5,95
Гиподинамия	0,28	4,59	4,87

Однако на сегодняшний день становится ясно, что данное явление не изучено в полной мере, и, следовательно, организации и работодатели не уделяют соответствующего внимания презентеизму, что в свою очередь не только способствует экономическим убыткам и потерям, но и губительно влияет на здоровье персонала.

На основании вышесказанного, на сегодняшний день, к основным причинам презентеизма можно отнести:

- страх потерять работу
- боязнь осуждения коллег и начальства
- неорганизованность рабочих процессов
- давление со стороны начальства
- низкая мотивация сотрудника

Современный мир привык к тому, что половина сотрудников приходит на работу при плохом самочувствии. Работники не могут остаться дома по трем причинам:

- Взять больничный – невероятно хлопотная процедура, больше сил тратится с вызовом врача на дом или, из-за чего только ухудшится состояние походом в поликлинику.
- Больничный по законодательству оплачивается в разы меньше, чем рабочий день, а, следовательно, регулярные сезонные заболевания могут привести к таким же регулярным сезонным потерям в доходах.
- Объем работы такой, что его и при регулярной-то работе трудно выполнить в срок, а уже если пару дней пропустить – то потом ночами придется наверстывать [44].

В результате сотрудники заражают друг друга, а врачи констатируют очередную вспышку заболеваний. Проблематика благополучия на рабочем месте становится все более актуальной в условиях пандемии Covid-19. Ограничительные меры изоляции и перевод персонала на удаленную работу спровоцировали рост таких заболеваний, как депрессия или посттравматическое стрессовое расстройство [4]. Таким образом, ситуация с Covid-19 только обострила эти проблемы: в свете ожидаемого катастрофического всплеска безработицы мало кто откажется от имеющейся работы, а значит, люди будут выходить на работу пока есть силы. На Западе за заражение окружающих следует судебное разбирательство (самый известный пример «докоронавирусного периода» – история 2017-го года с

сетью ресторанов мексиканской кухни Chipotle, когда один сотрудник с острой формой норовируса (этот тип вируса поржатет пищеварительную систему) вышел на работу, и дело кончилось многомиллионными исками и падением популярности сети [44].

В условиях пандемии COVID-19 абсолютное большинство компаний цифровизовались и начали работать удаленно, многие сотрудники работают из дома, некоторые задаются вопросом, должны ли они работать, когда они больны, или им следует брать больничный, чтобы отдохнуть, восстановиться и набраться сил [33].

Давление нарастает, поскольку работники из всех сил пытаются отличить семейную жизнь от работы и не знают, когда взять больничный. Это нередко проявляется в том случае, когда человек заразился довольно «легкой» формой COVID-19, но при этом он продолжает испытывать трудности с повседневной деятельностью и испытывает такие симптомы, как хроническая усталость, слабость и когнитивные проблемы несколько месяцев спустя [34]. Таким образом, в условиях удаленной работы, люди реже берут больничный. Кроме того, на решение об оформлении больничного всегда влияют внешние факторы: политика компании, финансовые проблемы самого сотрудника (оплачиваются ли дни отсутствия или нет), текущий объем работы и дедлайны [16].

Становится очевидным, что презентеизм на рабочем месте становится острой проблемой, так как роль здоровья работников не подлежит сомнению и поэтому требует внимания ученых и практиков. Процент сотрудников, сообщивших, что они позволяют либо позволяли себе выходить на работу во время болезни, согласно исследованию, варьирует в диапазоне от 50 до 70%. Опрос исследовательского центра портала SuperJob в 2015 г., проведенный среди 1000 представителей работодателей и 1600 трудоустроенных респондентов из всех округов России, свидетельствует о том, что 82% опрошенных предпочитают не оформлять лист временной нетрудоспособности («больничный лист»), а приходить на работу

нездоровыми. Свое решение российские работники объясняют: большим объемом работы и отсутствием взаимозаменяемости в коллективе (42%), опасением снижения дохода из-за болезни (18%), наличием важных нерешенных вопросов (18%), недовольством руководства (9%), нежеланием обращаться в поликлинику (5%) [11].

1.2 Проблема и методы измерения презентеизма в организациях

Низкая осведомленность работодателей приводит к основным последствиям презентеизма: снижение производительности, ухудшение здоровья и потеря мотивации. Когда сотрудник выполняет рабочие задачи, находясь в неблагоприятном эмоциональном и физическом состоянии, у него появляются негативные ассоциации с работой. И это впечатление сохраняется, даже если он находится в хорошем настроении.

Определить склонность к презентеизму возможно путём опроса с использованием различных шкал для измерения степени влияния состояния здоровья на производительность труда сотрудника. Существует более полутора десятков инструментов для оценки снижения производительности труда вследствие болезни, отличающиеся количеством вопросов, длительностью исследуемого периода, изучением всех или избранных составляющих снижения трудоспособности и т.д.

На сегодняшний день, в качестве методов измерения презентеизма в организациях, используются:

Одна из наиболее часто встречающихся в исследованиях методик, признанная международным сообществом, является Стэнфордская шкала презентеизма (The Stanford Presenteeism Scale, SPS-6), состоящая из шести вопросов, которые оцениваются испытуемым по пятиступенчатой оценочной шкале Р. Ликерта (градации: «полностью не согласен» / «не согласен» / «затрудняюсь ответить» / «согласен» / «полностью согласен»). Вопросы

касаются оценки влияния здоровья на выполнение задач, возможности достижения целей и т.д.

Другим инструментом для оценки презентеизма является опросник выраженности ограничений к трудовой деятельности (Work Limitations Questionnaire), который может быть использован для измерения воздействия на работника хронических проблем со здоровьем и/или лечения. Как раз хронические проблемы со здоровьем и лечение относятся к «ограничениям» работоспособности. По ответам респондентов можно измерить степень влияния проблем со здоровьем на результаты и продуктивность труда сотрудника [10].

Простой способ измерения презентеизма предлагают Г. Аронссон с коллегами: оценивается количество дней, проведенных сотрудником на работе, несмотря на проблемы со здоровьем (варианты ответов: «никогда», «однажды», два – пять раз, больше пяти раз за определенный период времени) [21].

Всемирная организация здравоохранения предлагает оценивать абсентеизм и презентеизм, используя опросник «Здоровье и производительность/продуктивность труда» (Health and Work Performance). Благодаря этому инструменту можно оценить затраты, которые несет организация из-за снижения продуктивности, отсутствия на рабочем месте сотрудника по причине болезни, несчастных случаев и травм на производстве и т.д. [10].

Специалистами НМИЦ ТПМ Минздрава России разработаны два опросника: для работодателей и для работников. Опросник для работодателей направлен на оценку информированности и заинтересованности работодателей во внедрении корпоративных программ по укреплению здоровья, текущего статуса реализации мер, понимания приоритетов и возможностей работодателя в реализации программ. Таким образом, целью опроса работодателей является анализ ситуации, позволяющий планировать программу и/или определять потребность в

получении дополнительной необходимой информации для планирования [41].

Опросник для работников направлен на оценку потребностей самого работника, осведомленности о факторах риска развития хронических неинфекционных заболеваний, презентеизме (снижение производительности труда на рабочем месте, связанное с заболеванием и оценки работниками возможностей для укрепления здоровья на рабочем

- Анализ инфраструктуры
- Проведение анкетирования представителей работодателя с целью оценки оздоровительной инфраструктуры
- Оценка распространенности факторов риска в популяции работников
- Оценка влияния образа жизни на производительность труда
- Опрос работников

Несмотря на то, что все эти опросники активно используются за рубежом, в российском переводе и адаптации к российскому контексту они не встречаются, что затрудняет их использование на практике. Существенным недостатком этих методов является то, что респондентов просят сообщить о фактах своего поведения определенной направленности (так называемые self-report). Не зная, для чего может понадобиться эта информация, респондент может утаить или исказить некоторые факты. Следует также помнить, что вопросы о здоровье не всегда являются приемлемыми для сотрудника.

Несмотря на растущую актуальность проблемы, отсутствие валидного исследовательского инструментария существенным образом затрудняет изучение феномена презентеизма на рабочем месте.

1.3 Инструменты повышения уровня благополучия работников в организации

В исследованиях последних лет показано, что для обеспечения роста экономики, стабилизации медико-демографических показателей необходимо, насколько возможно, обеспечить поддержание здоровья работников, мотивированных к продолжительной трудовой деятельности [11].

Меры по управлению презентизмом должны быть направлены на повышение информированности персонала. Главным изменением парадигмы профилактики заболеваемости работников на предприятиях мог бы стать переход от лечения хронических заболеваний на формирование приверженности здоровому образу жизни, борьбы с депрессией и мотивации к поведенческому оздоровлению. Разработка комплексных программ, направленных на осуществление мер по профилактике группового и индивидуального профессионального риска, учитывающих как совершенствование условий труда, так и состояние здоровья работников, их мотивированности позволило бы создать условия для здоровьесберегающего поведения и, в конечном счете «культуру здоровья» на рабочем месте.

Согласно исследованию Deloitte Global Human Capital Trends, благополучие стало наиболее важной тенденцией в области управления персоналом в 2020 году. Кризис, вызванный COVID-19, заставил по-новому посмотреть на тему поддержки сотрудников. Действительно, компании предприняли быстрые меры по обеспечению безопасности работы и поддержанию здоровья работников [20].

На сегодняшний день существует три подхода к управлению благополучием работников в социальной политике предприятия: управление здоровьем, управление финансовым благополучием и целостный подход к благополучию работников. В основе всех этих подходов лежит комплексная программа «Благополучие». Программа «Благополучие» – это комплекс мероприятий для работы с внутренним состоянием сотрудников. Ее цель –

повышение лояльности сотрудников и конкурентоспособности компании на рынке труда [8].

Вопросом эффективности программ «Благополучие» интересуются как отечественные авторы, так и зарубежные, но в России эта тема довольно нова, в связи с чем практико-ориентированные материалы по данному направлению встречаются в открытом доступе редко и, в основном, источники информации ограничиваются результатами научных исследований, основанных на зарубежном опыте. В ходе реализации программ HR-менеджеры могут определить уровень благополучия сотрудников организации, их физическое, эмоциональное и психологическое состояние. Концепция стала популярной после книги Джеймса Хартера и Тома Рата «Все отлично. Пять элементов благополучия». Авторы проводили исследование в 150 странах и выяснили, что уровень нашего благополучия формируется на базе 5 элементов: здоровье, профессия, финансы, социальные связи и общественная вовлеченность. Эти принципы лежат в основе программ «Благополучие» [15].

Специалисты компании Gallup в ходе масштабного исследования благополучия населения, пришли к выводу, что есть 5 основных факторов влияющих на благополучие сотрудников организации.

1. Физическое здоровье. Это, к примеру, внедрение корпоративных спортивных мероприятий, дни здоровья, программ питания;

2. Душевное равновесие. Бесплатное предложение компаниями своим сотрудникам корпоративного психотерапевта, семейного психолога, программ по управлению стрессом, тайм-менеджмента и т.д.;

3. Комфортная рабочая среда. В этот аспект входит предоставление дополнительного оборудования, удобные мебели для работы сотрудника в офисе или на удаленной работе.

4. Финансовое благополучие. К примеру, организация может предлагать услуги специалиста по управлению личными финансами, а также льготное кредитования и финансовое консультирование сотрудников.

5. Возможности профессионального роста.

При разработке программ «Благополучие» компании должны учитывать все 5 перечисленных факторов [19].

При этом, программу «Благополучие» нельзя просто скопировать у другой компании: наполнение зависит от потребностей сотрудников каждой компании. Для того чтобы внедрить программу «Благополучие» необходимо составить чек-лист, в соответствии с которым:

1. Поставить цель
2. Провести анализ существующей системы
3. Разработать программу
4. Провести пилот и адаптировать программу

Рассмотрим подходы подхода к управлению благополучием работников в социальной политике предприятия:

Первый подход (Благополучие 1.0) – в нем акцентировано внимание на таких сферах жизни сотрудника, как: здоровье, спорт, здоровый образ жизни, питание. Популярны такие инструменты, как диагностика здоровья, проведение спортивных мероприятий, ЗОЖ, лекции по правильному питанию, школы здоровья. Однако, все они представляют, как правило, единичные, несвязанные между собой мероприятия.

Второй подход (Благополучие 2.0) – включает проверенные опытом системы социального управления. Подход включает материальное стимулирование, системы премирования, дополнительное страхование, системы мотивации и стимулирования, обучение сотрудников финансовой грамотности.

Реализацию данных традиционных подходов можно встретить в различных формах во многих организациях. По мнению Г.Б. Спенса, хотя направленность этих программ неизменно положительная, часто сотрудники

неохотно участвуют в них, потому что такие программы могут не обеспечивать сотрудников тем, в чем они больше всего нуждаются, или носить формальный характер [27].

Третий подход (Благополучие 3.0) – можно назвать более современным и «человекоориентированным». В нем традиционные программы благополучия заменяются комплексными программами, направленными на различные параметры здоровья и благополучия сотрудника [15]. В центре внимания управление эмоциональным состоянием, профилактика стресса, выгорания и профессиональных заболеваний, баланс между работой и личной жизнью, семья, дети, развитие карьерного и личностного потенциала (коучинг и самокоучинг), управление финансами и временем. Внедрение целостных программ благополучия часто сопровождается внедрением системы «кафетерия льгот» для возможности выбора работником именно тех льгот, которые ему наиболее интересны. Данный подход в наибольшей степени соотносится с термином «Корпоративная экосистема Благополучие» или «Экосистема Благополучие», который используется для объединения различных направлений программ здоровья и благополучия, вне зависимости от направлений реализации стратегии «Благополучие» в организации [12].

Уже сегодня многие компании прибегают к использованию программы «Благополучие» и делают это весьма успешно. Далее представлены успешные практические кейсы применения программ «Благополучие» в различных странах – лучшие мировые практики.

Голландское подразделение компании Novartis отправило своим сотрудникам наборы, в которых лежали раскраски для детей, настольная игра для взрослых и полезные мелочи, к примеру, антисептик, чтобы сотрудники компании и их семьи могли организовать свой досуг во время вынужденного карантина. Также была организована доставка букетов тюльпанов.

Европейская интернет-компания Hotjar в качестве программы «Благополучие» выделила сотрудникам 4000 евро на обустройство

собственного домашнего офиса, что благоприятно отразилось на психическом и физическом здоровье сотрудников.

В британской туристической компании Expedia сотрудники получают «пособие по оздоровлению». Работник сам решает на какие предметы для фитнеса потратит определенную сумму: спортивная одежда, абонемент в фитнес зал или в бассейн.

Обратимся к российскому опыту. ПАО «Сбербанк» в 2019 году разработал программу для сотрудников под названием «Здоровье», направленную на создание культуры здорового образа жизни и организационных изменений, которые способствовали бы поддержанию здорового образа жизни, раннему выявлению хронических неинфекционных заболеваний и высокого риска их развития у работников для последующей коррекции и снижения риска осложнений.

Также в ходе программы сотрудники получали паспорта здоровья, где указывались все их выявленные заболевания, после чего при предъявлении этого паспорта сотрудники могли вылечиться за счет организации. В течение двух лет реализации программы удалось достичь существенного снижения количества дней временной нетрудоспособности - 0,9 дня на одного сотрудника [19].

Мировые практики внедрения программы «Благополучие» показывают большие результаты. В 2020 году Google заявила, что 195 тысяч сотрудников удалось перевести на овощной рацион. Вся вредная еда, газировки, чипсы, пакетики с орешками и конфетками были вынесены в дальние части офиса, куда за ними нужно было сперва идти, а потом еще достать. А вот полезная еда — салаты, фрукты, овощи, бутилированная вода находились в ближайшей доступности к офисам. Итого, воды стало выпито в 5 раз больше, чем газировки, а на завтрак теперь съедают 2300 салатов, хотя раньше их никто не ел.

8000 сотрудников немецкой корпорации SAP находятся в листе ожидания, чтобы попасть на программу Search Inside Yourself. Это часть

психологической поддержки, которую SAP оказывает своим сотрудникам — программу ведут 9000 коучей, которые помогают справиться с ежедневным стрессом и распознать первые признаки депрессии и выгорания [38].

Тинькофф второй год подряд стал победителем премии IT HR AWARDS 2020. Программа «Благополучие» Tinkoff Life основана на теории поколений и концепции жизненного баланса. Tinkoff Life состоит из 5 разных направлений, которые особенно важны для молодых кадров: здоровье, профессиональное развитие, эмоциональный комфорт, финансы, социальная жизнь. Для каждого из этих направлений в компании создана развитая экосистема сервисов и мероприятий для всех сотрудников [45].

В Airbnb сотрудники участвуют в проектировании офисного пространства. Они сами выбирают, в каком месте будут работать, и что там должно быть. В офисе Google есть специальные капсулы для отдыха, а в «Яндексе» — зона отдыха с массажными креслами.

В компании PlayRix сотрудники могут приходить в офис в любое время, главное, провести запланированные встречи. Кто-то выбирает нормированный график, другие предпочитают прийти пораньше или задержаться на работе [35].

Исследование 12 различных предприятий, проведенное с применением методологии на основе контролируемой выборки, было разработано Johnson & Johnson Human Performance Institute для оценки потенциала корпоративной программы повышения благополучия сотрудников, позволяющей достигать долгосрочного улучшения здоровья и качества жизни. Исследование показало, что через шесть месяцев после 2,5 дней интенсивного тренинга на тему здоровья и благополучия, сотрудники отмечали существенное повышение своего уровня энергии. Улучшения были также замечены в понимании жизненных приоритетов и мотивации, в общем состоянии здоровья и в качестве сна. Данная сессия представляла собой групповой поведенческий тренинг, где участники работали с профессиональными тренерами, которые обучали их различным методам оптимизации уровня

энергии в повседневной жизни, определении личных ценностей и миссии, постановке краткосрочных и долгосрочных целей и знакомили с обратной связью от важных в их жизни людей (семья, друзья, коллеги по работе). Исследование и анализ были проведены аналитиками Университета Тафтса. Важно отметить, что исследование проводилось в соответствии с рекомендациями The National Institute for Health Care and Care Excellence (NICE), чтобы снизить риск экспериментальных недочетов и предубеждений [36].

Такой комплексный подход, как программа «Благополучие» позволяет достичь долговременного результата и рассчитывать на возврат инвестиций от программ здоровья и благополучия.

Программа «Благополучие» в России для корпоративных клиентов – это комплексные решения по управлению стрессом и энергией, и в целом здоровым образом жизни. Сейчас компании приходят к комплексному подходу, диджитализации, оцифровыванию программ «Благополучие». Это дает информацию о том, в каком состоянии находятся их сотрудники. К сожалению, забота о сотрудниках в России пока оставляет желать лучшего. По данным аналитиков hh.ru, 47 % соискателей оценили заботу своих работодателей на 1 – 2 балла из пяти. Ещё 29 % работников выбрали оценку 3, а на 4 – 5 балла оценили компанию только 20 % соискателей. Затруднились с ответом 4 % респондентов. Средняя оценка соискателями заботы работодателей о сотрудниках составила 2.5 балла. При этом 88 % соискателей заявили, что работали бы сверхурочно при необходимости, если бы работодатель максимально о них заботился. [37].

Российские компании в основном воспринимают технологию программы «Благополучие» как новый тренд, который еще не проверен, они боятся того, что сотрудники поймут, что работа на них плохо влияет. 80 % исследований действительно показывают, что сотрудники уверены в том, что работа и стресс оказывают отрицательное влияние на них. Это одна из причин, по которой компании стали задумываться о том, как помочь

сотрудникам достичь благополучия. Не секрет, что большинство сотрудников меняет место работы именно потому, что они не справляются со стрессом. Компании могут помочь своим сотрудникам снизить уровень стресса, создавая комфортные и благоприятные условия труда, соблюдая, в том числе, и концепцию «экологичного офиса», тем самым подталкивая сотрудников компании изменять свои привычки, свой образ жизни. Основная проблема здесь – мотивировать сотрудников к изменениям в самих себе.

Объем российского рынка корпоративных услуг программы «Благополучие» составляет около 1 млрд руб. По прогнозам РБК, в ближайшие три – семь лет он достигнет 10 млрд руб., а в долгосрочной перспективе – \$1 млрд. [17].

Сейчас на российском рынке наиболее популярны следующие продукты:

- здоровье тела (физическое). Оценка здоровья онлайн, программы по управлению весом или борьбе с вредными привычками, скидки на членство в спортклубах;
- здоровье духа (ментальное). Помощь штатного психолога или онлайн-программа психологической поддержки от специализированного провайдера;
- материальное здоровье (финансовое). Обучение личному финансовому планированию (мониторинг семейного бюджета), консультации по налогам и налоговому вычету, оптимизация кредитной нагрузки и рефинансирование кредитов и т. п.

Наиболее активно программы поддержки сотрудников внедряют:

- компании, которые борются за высокоинтеллектуальные кадры в Москве, особенно организации в сферах ИТ, консалтинг, банковское и страховое дело. Например, Сбербанк предоставляет своим сотрудникам программу психологической поддержки онлайн, а также проводит офлайн-тренинги по развитию осознанности (mindfulness);
- молодой инновационный интеллектуальный бизнес из крупных региональных центров – Новосибирска, Екатеринбурга, Томска или Омска;

- компании из отраслей с тяжелыми условиями труда. Новолипецкий металлургический комбинат имеет собственные спорткомплексы для персонала;

- компании из регионов со сложным бытовым укладом (Крайний Север, Чукотка).

По большей части российские компании ставят в приоритет физическое и ментальное здоровье сотрудников. Однако на Западе горячая тема – финансовое «Благополучие». Работодатели организуют для сотрудников тренинги по повышению финансовой грамотности. Они рассказывают им, как жить, чтобы хватало зарплаты, как не попасть в кредитную зависимость, как правильно воспользоваться государственными льготами по социальному обеспечению. Они также предлагают финансовые услуги от отобранных провайдеров: страхование, специальные скидки, выгодные предложения по кредитам под залог зарплаты [17].

В 2016 году прошел первый российский форум, посвященный Здоровью и Благополучию сотрудников компаний – Health and Wellbeing. Помимо прочего, на форуме речь шла об опыте успешного внедрения программ «Благополучие» в крупных компаниях, включая Unilever, ОАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром нефть», холдинге «Металлоинвест», Shell, Google и др. Согласно статистике, основной эффект от их реализации заключался в увеличении производительности труда, снижении показателей абсентизма (пропуска рабочих дней), повышении эффективности рабочего времени и т. д. [42].

Таким образом, в мировом масштабе далеко не многие работники имеют доступ к программам благополучия. Большая часть скорее заботится об удовлетворении основных потребностей (получении прожиточного минимума, стабильности и безопасности работы, доступа к базовому медицинскому обслуживанию). Уровень благополучия на рабочем месте значительно выше в странах с высоким уровнем дохода.

Многие российские компании в настоящий момент воспринимают технологию «Благополучие» как нечто новое и неизвестное и потому относятся к ней с недоверием. Однако уровень использования программ благополучия быстро растет. Наиболее активно программы «Благополучие» внедряют: организации, борющиеся за высокоинтеллектуальные кадры (это преимущественно компании в таких сферах, как консалтинг, банковское и страховое дело, ИТ) в столице и крупных региональных центрах; компании из отраслей с тяжелыми условиями труда, а также компании из регионов со сложным бытовым укладом.

2 Мониторинговое исследование влияния организации на благополучие персонала ООО «ВИЗ-Сталь»

2.1 Краткая характеристика производственного предприятия как объекта исследования

ООО «ВИЗ-Сталь» — российский производитель холоднокатаной электротехнической, трансформаторной стали. Полное наименование — общество с ограниченной ответственностью «ВИЗ-Сталь», входит в группу компаний НЛМК. ГК НЛМК — международная сталелитейная компания России, которая включает производственные площадки, занимающиеся от добычи сырья до выпуска готовой продукции. Компания состоит из трёх дивизионов: НЛМК-Россия, НЛМК-Европа и НЛМК-США.

Виды основной деятельности:

24.10.4 Производство листового холоднокатаного стального проката;

Дополнительные

24.10.5 Производство листового холоднокатаного стального проката, лакированного, с гальваническим или иным покрытием;

25.61 Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;

35.21 Производство газа;

36.00.1 Забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд;

37.00 Сбор и обработка сточных вод;

46.90 Торговля оптовая неспециализированная;

47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;

70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;

71.12.53 Деятельность по мониторингу загрязнения окружающей среды для физических и юридических лиц;

85.30 бучение профессиональное и другие виды деятельности

Компания создана в 1998 году на базе Верх-Исетского завода, одного из старейших российских предприятий черной металлургии, путем выделения из структуры предприятия комплекса цеха холодной прокатки. С 2006 года ВИЗ-Сталь входит в состав одного из крупнейших мировых металлургических холдингов – Группу НЛМК и в настоящее время совместно с аналогичным производством в Липецке контролирует 100% производства трансформаторной стали в России.

Позиции на рынке:

- 84% продукции экспортируется в 33 страны мира
- свыше 90% выпускаемой продукции относится к металлу премиум-класса с улучшенными потребительскими свойствами.

Позиции на рынке:

- 5,8% – доля в мировом производстве трансформаторной (анизотропной) стали.
- 63% – доля в российском производстве трансформаторной (анизотропной) стали.
- До 170 тысяч тонн трансформаторной (анизотропной) стали выпускает ежегодно.

Компания является активным участником инвестиционного процесса, проводит масштабную программу технического перевооружения производства, стремится соответствовать самым высоким стандартам в области экологии и ресурсосбережения.

В таблице 2 рассмотрим Цели Стратегии 2022:

Таблица 2 – Цели Стратегии ООО «ВИЗ-Сталь» на 2022 г.

<i>№ n/n</i>	<i>Название цели</i>	<i>Мероприятия</i>
1	Лидерство по эффективности	Повышение операционной эффективности производства и движение к лучшим технологическим практикам Глобальное лидерство по себестоимости производства стали Целевой уровень эффекта на EBITDA: \$0,5 млрд в год

Продолжение таблицы 2

2	Рост низкозатратного производства стали	Рост производства стали на Липецкой площадке на 1 млн т до 14,2 млн т в год Рост самообеспеченности электроэнергией Липецкой площадки с 60% до 95% Снижение потребления угля, в том числе дефицитных марок Целевой уровень эффекта на EBITDA: \$0,3 млрд в год
3	Портфель продаж мирового класса	Рост продаж стальной продукции до 18 млн т в год Рост производства и продаж премиальных продуктов на 1,7 млн т Рост продаж на ключевых «домашних» рынках на 2,7 млн. т Целевой уровень эффекта на EBITDA: \$0,45 млрд в год
4	Лидерство в области устойчивого развития и безопасности	Минимизация воздействия на окружающую среду, включая снижение удельных выбросов на тонну стали на российских площадках до уровня наилучших доступных технологий ЕС Сокращение уровня травматизма до LTIFR** 0,5 Высокий уровень мотивации и вовлеченности персонала [47].

Организационная структура предприятия представлена в Приложении А.

2.2 Анализ кадрового состава исследуемого предприятия

В данном разделе представлен анализ количественного и качественного состава персонала производственного предприятия с использованием данных за 2021-2022 год, анализ произведен с использованием данных годовых отчетов исследуемого предприятия по управлению персоналом за 2017-2021 гг. и квартального отчета за 2022 г.

В таблице 3 отражено детальное количественное распределение персонала ООО «ВИЗ-Сталь» по категориям и возрасту.

Таблица 3 – Структура персонала ООО «ВИЗ-Сталь» по категориям и по возрасту, 2022 г.

Возраст	До 30 лет		От 30 до 40		От 40 до 50		От 50 до 60		60 лет и старше		Всего:	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Рабочие	180	14,2	299	23,0	225	17,0	222	17,4	112	9,1	1108	79,1
Руководители	15	1,1	42	3,4	39	3,9	22	2,5	10	1,2	118	10,4
Специалисты	38	3,0	45	3,0	34	3,2	14	1,4	13	1,3	134	11,1
Служащие	0	0,0	1	0,8	1	0,8	0	0,0	0	0,0	2	0,8
Всего	313	18,7	385	30,0	269	23,1	218	20,5	125	10,1	1314	100,0

Из данных таблицы 3 можно констатировать, что наиболее численная категория – это рабочие от 30 до 40 лет. Категория «рабочие» значительно превышает остальные категории. А также можно сказать, что на предприятии работают люди разных возрастов, преимущественно от 30 до 60 лет. Категория молодых сотрудников (до 30 лет) является самой малочисленной. Исходя данных таблицы можно сделать вывод, что средний возраст работников на предприятии 42 года.

В таблице 4 представлена структура персонала по категориям: рабочие, руководители, специалисты, служащие.

Таблица 4 – Структура персонала по функциональным категориям ООО «ВИЗ-Сталь, 2022 г.

Категория персонала	чел.	%
Рабочие	1038	79
Руководители	128	10
Специалисты	144	11
Служащие	2	1
Всего	1341	100

Данные таблицы 4 показывают, что большая часть приходится на категорию «Рабочие», что обусловлено спецификой предприятия.

В таблице 5 отражена возрастная структура персонала ООО «ВИЗ-Сталь».

Таблица 5 – Структура персонала по возрастным категориям ООО «ВИЗ-Сталь», 2022 г.

Возрастная категория персонала, лет	чел.	%
До 30	233	18
От 30 до 40	387	30
От 40 до 50	299	23
От 50 до 60	258	20
60 и старше	135	10
Всего	1314	100

Согласно данным таблицы 5, наиболее многочисленная возрастная категория персонала от 30 до 40 лет. Данная категория составляет 30%.

В таблице 6 представлено соотношение мужчин и женщин на предприятии.

Таблица 6 – Структура персонала ООО «ВИЗ-Сталь» по полу, 2022г.

Структура персонала по полу	чел.	%
Мужчины	906	68,9
Женщины	408	31,1

Из данных таблицы 6 следует, что количество мужчин превышает количество женщин более чем в 2 раза, что обусловлено спецификой предприятия.

В таблице 7 представлена информация по образованию персонала.

Таблица 7 – Структура персонала по уровню образования ООО «ВИЗ-Сталь», 2022 г.

Категория персонала	чел.	%
Высшее	402	31
Среднее профессиональное	346	26
Начальное профессиональное	251	19
Среднее	315	24

Самой многочисленной группой являются люди с высшим образованием и составляют треть всего персонала. Однако почти пятая часть имеет только начальное образование.

Таблица 8 демонстрирует показатель стажа работы.

Таблица 8 – Структура численности персонала по стажу работы в ООО «ВИЗ-Сталь», 2022 г.

Стаж работы персонала	чел.	%
До 3 лет	283	21,5
3-5 лет	106	8,1
5-10 лет	211	16,1
10 лет и более	714	54,3

Данные таблицы 8 показывают, что показатель «10 лет и более» стабильно многократно превышает все остальные, что говорит о том, что около 50% кадрового состава не желают менять место работы.

В таблице 9 представлена динамика изменения количества принятых и уволенных в период с 2020 по 2021 г. в ООО «ВИЗ-Сталь».

Таблица 9 – Динамика изменения структуры по количеству принятых и уволенных в ООО «ВИЗ-Сталь», 2020-2021 г.

Принятые и уволенные по годам	чел.			%		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Принятые	212	194	171	16,5	15,1	13
Уволенные	221	195	173	17,5	15,2	13,2

Согласно данным таблицы 9, оборот по принятым и уволенным, в целом, практически на 100% закрывает потребность в персонале.

В таблице 10 представлены принятые сотрудники в соотношении «молодёжь/работают по настоящее время» от общего числа принятых человек.

Таблица 10 – Принятые сотрудники в соотношении «молодёжь/работают по настоящее время» от общего числа принятых человек в ООО «ВИЗ-Сталь», 2020-2021 г.

Год	Количество принятых/человек	Молодежь/работают по настоящее время	чел.	%
2019	212	Молодежь (до 30 лет)	120	56,6
		Работают по настоящее время	47	22,2
2020	194	Молодежь (до 30 лет)	121	62,4
		Работают по настоящее время	62	32

Продолжение таблицы 10

2021	171	Молодежь (до 30 лет)	94	55
		Работают по настоящее время	51	30

Данный показатель демонстрирует проблему текучести персонала среди молодых сотрудников.

В таблице 11 представлены наиболее частые причины, по которым персонал увольняется из ООО «ВИЗ-Сталь».

Таблица 11 - Причины, по которым персонал увольнялся из ООО «ВИЗ-Сталь», 2021г.

Уволенные в 2021 году	чел.	%
По соглашению сторон	63	37
По собственному желанию	61	35
По сокращению	49	28
Другие причины	0	0
Всего	173	100

Из полученных данных можно сделать вывод, что чаще всего на предприятии увольняются по различным причинам, на соглашение сторон приходится наибольшее количество уволившихся, данный показатель составил 37% от общего числа. Также в 2021 г. не проводилось сокращение персонала.

В таблице 12 представлена структура уволенного персонала по категориям из ООО «ВИЗ-Сталь».

Таблица 12 – Уволенные по категориям персонала из ООО «ВИЗ-Сталь», 2021 г.

Категории персонала	чел.		%	
	Уволено всего	Из них пенсионеры	Уволено всего	Из них пенсионеры
Рабочие	126	44	72,8	25,4
Руководители	16	4	9,2	2,3
Специалисты	31	5	17,9	2,9
Служащие	0	0	0	0

Согласно данным таблицы 12, наибольшая доля уволившихся приходится на категорию «Рабочие». Это обусловлено тем, что наибольшая численность персонала, в целом, приходится именно на эту категорию.

2.2 Структура управления персоналом производственного ООО «ВИЗ-Сталь»

Организационная структура управления персоналом представлена в приложении Б.

Из полученных данных следует, что управления персоналом состоит из 5 основных отделов:

- Отдел организации труда и заработной платы (ООТИЗ);
- Отдел кадров (ОК);
- Отдел делопроизводства;
- Отдел по работе с ветеранами;
- Административно-хозяйственный отдел (АХО).

ООТИЗ занимается вопросами мотивации, начисления заработной платы, учетом рабочего времени.

ОК подразделяется на группу обучения персонала и группу комплектования и развития. В свою очередь группа обучения занимается вопросами аттестации, повышения квалификации, переподготовки персонала; внешнего и внутреннего обучения. Группа комплектования и развития отвечает за наем персонала, оценку, карьерное продвижение.

Документооборот в компании ведется посредством аутсорсинга. Таким образом, оформлением отпусков, трудовых книжек и проч. занимается подрядная организация.

Отдел по работе с ветеранами в том числе занимается волонтерской деятельностью.

АХО отвечает за закупку, хранение, выдачу сотрудникам различных предметов, материальных ценностей, необходимых для их работы.

Помимо этого, в работе предприятия учувствуют Специалист по воинскому учету и Специалист по социальным вопросам. В таблице 13 продемонстрированы все функции системы управления персоналом, отражено соотношение этих функций со структурными подразделениями.

Таблица 13 – Соотношение функций СУП и структурных подразделений ООО «ВИЗ-Сталь», 2022

№ п/п	Функция СУП	Структурное подразделение ООО «ВИЗ-Сталь»
1	Рекрутинг персонала	Группа комплектования и развития, отдел кадров
2	Оценка персонала	Группа комплектования и развития, отдел кадров
3	Кадровый резерв	Группа комплектования и развития, отдел кадров
4	Обучение персонала	Группа обучения, отдел кадров
5	Аттестация персонала	Группа обучения, отдел кадров
6	Мотивация персонала	Отдел организации труда и заработной платы
7	Социальное развитие персонала	Социальная служба
8	Документационное обеспечение работы с персоналом	Функция выведена на аутсорсинг
9	Адаптация персонала	Группа обучения, отдел кадров

2.3 Оценка уровня физического и психологического благополучия персонала производственного предприятия

В марте 2021 и 2022 г. Была произведена оценка уровня физического и психосоциального благополучия персонала проведена посредством онлайн анкетирования разных категорий работников, Одной из задач исследования является поиск ответа на вопросы: какой уровень презентеизма имеет место на исследуемом предприятии, какие экономические потери несет предприятие вследствие данной проблемы. Анкета состоит из 17 закрытых и полужакрытых вопросов.

Ввиду особенностей занятости работников выборка на предприятии была стихийной и в 2021 году составила 169 респондентов. Данные по структуре респондентов представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Структура респондентов, 2021г.

<i>Структура респондентов по полу</i>	<i>чел.</i>	<i>%</i>
Мужчины	129	76,3
Женщины	40	23,7
<i>Структура респондентов по возрасту</i>	<i>чел.</i>	<i>%</i>
До 30 лет	60	35,5
От 31 до 45 лет	90	53,3
От 46 до 55 лет	16	9,5
От 56 до 65	3	1,8
<i>Структура респондентов по уровню образования</i>	<i>чел.</i>	<i>%</i>
Основное общее	14	8,3
Начальное профессиональное	13	7,7
Среднее профессиональное	68	40,2
Высшее профессиональное: бакалавриат	57	33,7
Высшее профессиональное: магистратура	10	5,9
Специалитет	10	5,9
Послевузовское образование (аспирантура/докторантура)	1	0,6
<i>Структура респондентов по категориям персонала</i>	<i>чел.</i>	<i>%</i>
Рабочий	109	64,5
Стажер	1	0,6
Специалист	53	31,4
Руководитель отдела	5	3
Топ-менеджер	1	0,6

В 2022 году выборка также была стихийной и составила 207 респондентов. Данные по выборке представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Структура респондентов, 2022г.

<i>Структура респондентов по полу</i>	<i>чел.</i>	<i>%</i>
Мужчины	180	86
Женщины	27	14
<i>Структура респондентов по возрасту</i>	<i>чел.</i>	<i>%</i>
До 30 лет	85	41,1
От 31 до 45 лет	103	49,7
От 46 до 55 лет	14	6,8
От 56 до 65	5	2,4
<i>Структура респондентов по уровню образования</i>	<i>чел.</i>	<i>%</i>
Основное общее	9	4,3
Начальное профессиональное	15	7,2
Среднее профессиональное	116	56
Высшее профессиональное: бакалавриат	47	22,7
Высшее профессиональное: магистратура	8	3,9
Специалитет	10	4,9
Послевузовское образование (аспирантура/докторантура)	2	1
<i>Структура респондентов по категориям персонала</i>	<i>чел.</i>	<i>%</i>
Рабочий	153	73,9
Стажер	0	0
Специалист	40	19,3
Руководитель отдела	10	4,8
Топ-менеджер	1	0,5

Результаты исследования.

Среди прочих вопросов анкеты, особый интерес для данного исследования представляет вопрос, содержащий просьбу к респондентам оценить влияние работы на их физическое и психологическое здоровье (таблица 16 и таблица 17).

Таблица 16 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Ваша работа отражается на Вашем физическом и психологическом здоровье?», % от числа ответивших, 2021 г.

Варианты ответов	Никогда	Редко	Часто	Постоянно
Ухудшение самочувствия из-за стрессов на рабочем месте	46,8	30,8	17,2	5,3
Ухудшение самочувствия из-за высокой интенсивности работы	45,6	26	23,1	5,3
Постоянное ухудшение самочувствия на рабочем месте	60,9	27,2	8,3	3,6
Нарушение сна (бессонница) из-за проблем на работе	59,8	21,9	11,8	6,5
Переедание/ожирения из-за проблемы на работе	69,2	21,3	5,3	4,1
Потеря веса из-за проблемы на работе	73,9	17,8	6,5	1,8
Головные боли из-за проблемы на работе	55,6	30,2	10,7	3,6
Усталость и упадок сил на рабочем месте	55,6	29,6	10,7	4,1
Депрессия на рабочем месте	69,8	16	8,9	5,3
Профессиональное выгорание	63,9	25,4	7,7	3
Боли в спине на рабочем месте	55	24,3	14,2	6,5
Необходимость выходить на работу, даже с плохим самочувствием	55	24,9	15,4	4,7
Отсутствие какого-либо влияния работы на здоровье	67,5	24,3	3	5,3

В 2021 около 50 % респондентов отмечают, что работа никогда не оказывает негативного влияния на их здоровье. Редкие случаи, когда работа оказывает какое-либо негативное воздействие на физическое и психологическое здоровье (20-30%). Наибольшее количество оценок неблагоприятного влияния работы включают: проблемы со спиной (20,7%), необходимость работать заболевшим (20,1%), ухудшение самочувствия из-за стрессов на рабочем месте (22,5%), высокой интенсивности работы (28,4%).

На рисунке 1 представлено распределение ответов респондентов в 2021 году на вопрос: «Как Ваша работа отражается на Вашем физическом и психологическом здоровье?».



Рисунок 1 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Ваша работа отражается на Вашем физическом и психологическом здоровье?», % от числа ответивших, 2021 г.

В таблице 17 представлено распределение ответов респондентов в 2022 году на вопрос: «Как Ваша работа отражается на Вашем физическом и психологическом здоровье?».

Таблица 17 – Распределение ответов респондентов году на вопрос: «Как Ваша работа отражается на Вашем физическом и психологическом здоровье?», % от числа ответивших, 2022 г.

Варианты ответов	Никогда	Редко	Часто	Постоянно
Ухудшение самочувствия из-за стрессов на рабочем месте	30,4	45,9	18,4	5,3
Ухудшение самочувствия из-за высокой интенсивности работы	33,8	45,9	18,8	3,9
Постоянное ухудшение самочувствия на рабочем месте	41,5	47,8	9,2	5,8
Нарушение сна (бессонница) из-за проблем на работе	33,8	42	18,4	5,8
Переизбыток/ожирения из-за проблемы на работе	41,5	40,1	13	5,3
Потеря веса из-за проблемы на работе	15,4	37,2	13,5	3,9
Головные боли из-за проблемы на работе	35,3	39,6	17,4	7,7
Усталость и упадок сил на рабочем месте	33,3	42,5	18,4	5,8
Депрессия на рабочем месте	37,7	45,4	12,1	4,8
Профессиональное выгорание	35,7	43,5	16,4	4,3
Боли в спине на рабочем месте	35,3	46,8	13	5,3
Необходимость выходить на работу, даже с плохим самочувствием	36,7	45,5	16,4	4,3
Отсутствие какого-либо влияния работы на здоровье	44	42,5	9,2	4,3

В 2022 также около 50 % респондентов отмечают, что работа никогда не оказывает негативного влияния на их здоровье. Редкие случаи, когда работа оказывает какое-либо негативное воздействие на физическое и психологическое здоровье (20-30%). В 2022 году наибольшее количество оценок неблагоприятного влияния работы включают: проблемы со спиной (18,3%), необходимость работать заболевшим (20,7%), ухудшение самочувствия из-за стрессов на рабочем месте (23,7%), высокой интенсивности работы (22,7%).

На рисунке 2 представлено распределение ответов респондентов в 2022 году на вопрос: «Как Ваша работа отражается на Вашем физическом и психологическом здоровье?».



Рисунок 2 – Распределение ответов респондентов году на вопрос: «Как Ваша работа отражается на Вашем физическом и психологическом здоровье?», % от числа ответивших, 2022 г.

В 2021 и 2022 году четверть респондентов считают, что работа оказывает негативное воздействие на их физическое и психологическое здоровье довольно часто или даже постоянно.

Далее представлена ответы на вопрос, содержащий просьбу к респондентам оценить, какое в среднем количество рабочих дней в году они работают при плохом самочувствии (таблица 18 и таблица 19).

Таблица 18 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как бы Вы оценили, какое в среднем количество рабочих дней в году Вы работаете при плохом самочувствии?», % от числа ответивших, 2021 г.

Варианты ответов	Возрастные группы респондентов				Итого
	До 30 лет	31-45 лет	46-55 лет	56-65 лет	
0-5 дней	8,3	17,8	4,4	-	30,5
6-15 дней	20,8	27,2	3,4	0,6	52
16-30 дней	1,2	6,7	2,6	2,6	13,1
Более 30 дней	1,6	2,8	-	-	4,4

Полученные в ходе опроса ответы сгруппированы по возрастным категориям работников. В 2021 году половина респондентов в среднем работают 6-15 дней при плохом самочувствии. Чуть больше четверти отметили 0-5 дней, как и в 2021. Большее количество дней в 2021 году отметили 17,5% респондентов.

На рисунке 3 представлено распределение ответов респондентов в 2021 году на вопрос: «Как бы Вы оценили, какое в среднем количество рабочих дней в году Вы работаете при плохом самочувствии?».

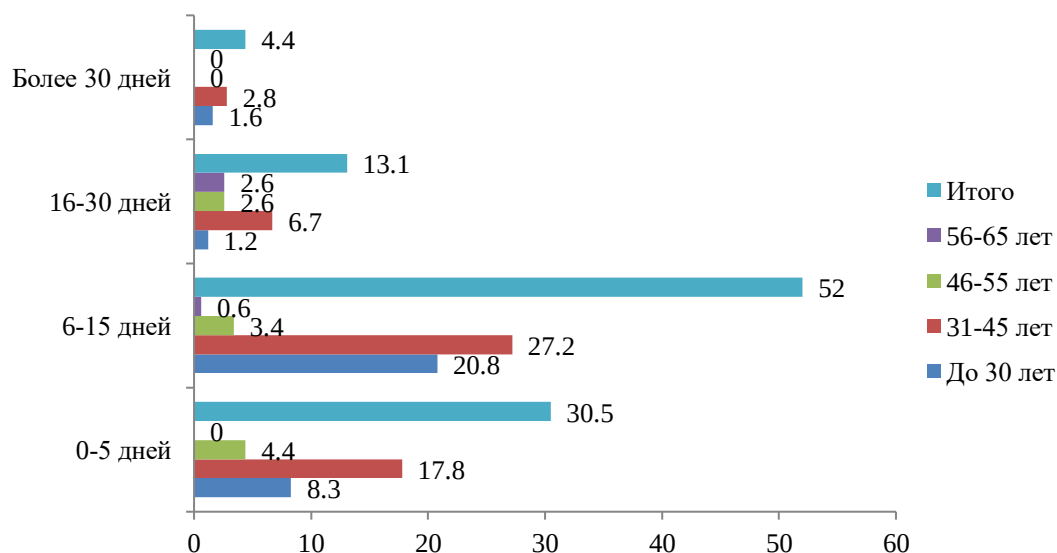


Рисунок 3 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как бы Вы оценили, какое в среднем количество рабочих дней в году Вы работаете при плохом самочувствии?», % от числа ответивших, 2021 г.

Таблица 19 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как бы Вы оценили, какое в среднем количество рабочих дней в году Вы работаете при плохом самочувствии?», % от числа ответивших, 2022 г.

Варианты ответов	Возрастные группы респондентов				Итого
	До 30 лет	31-45 лет	46-55 лет	56-65 лет	
0-5 дней	17,3	17,3	0,5	0,5	35,6
6-15 дней	13,6	17,3	3,4	0,9	35,2
16-30 дней	6,3	8,6	3,4	-	18,3
Более 30 дней	2,8	6,3	0,9	0,9	10,9

В 2022 году примерно треть респондентов в среднем работают 6-15 дней при плохом самочувствии. Чуть больше четверти отметили 0-5 дней. Большее количество дней в 2021 году отметили 29,2%.

На рисунке 4 представлено распределение ответов респондентов в 2022 году на вопрос: «Как бы Вы оценили, какое в среднем количество рабочих дней в году Вы работаете при плохом самочувствии?».

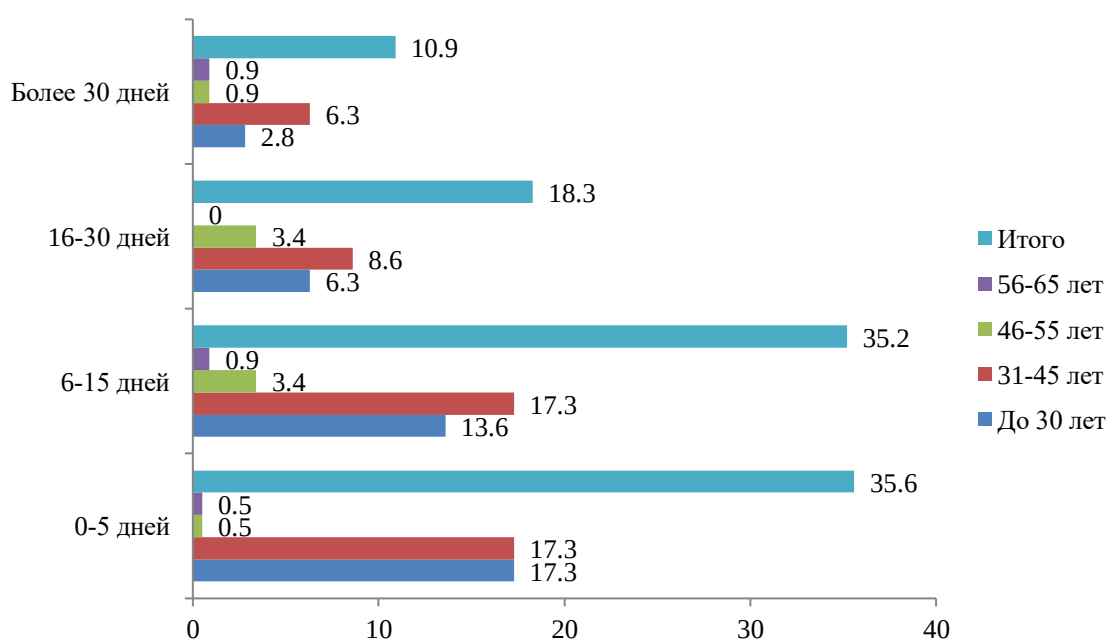


Рисунок 4 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как бы Вы оценили, какое в среднем количество рабочих дней в году Вы работаете при плохом самочувствии?», % от числа ответивших, 2022г.

В таблице 20 и таблице 21 представлены ответы на вопрос о том, было ли у респондентов профессиональное заболевание или травма, которое они получили на рабочем месте.

Таблица 20 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Было ли у Вас профессиональное заболевание/травма, полученное на рабочем месте?», % от числа ответивших, 2021г.

Варианты ответов	Возрастные группы респондентов				Итого
	До 30 лет	31-45 лет	46-55 лет	56-65 лет	
Да	3,4	7,5	6,6	0,6	18,1
Нет	32,6	46,2	2,5	0,6	81,9

Наличие профессионального заболевания/травмы, полученной на рабочем месте в 2021 году, имеют 18%. Наибольшая доля респондентов, выбравших данный ответ, приходится на возраст от 31 до 45 лет.

На рисунке 5 представлено распределение ответов респондентов в 2021 году на вопрос: «Было ли у Вас профессиональное заболевание/травма, полученное на рабочем месте?».

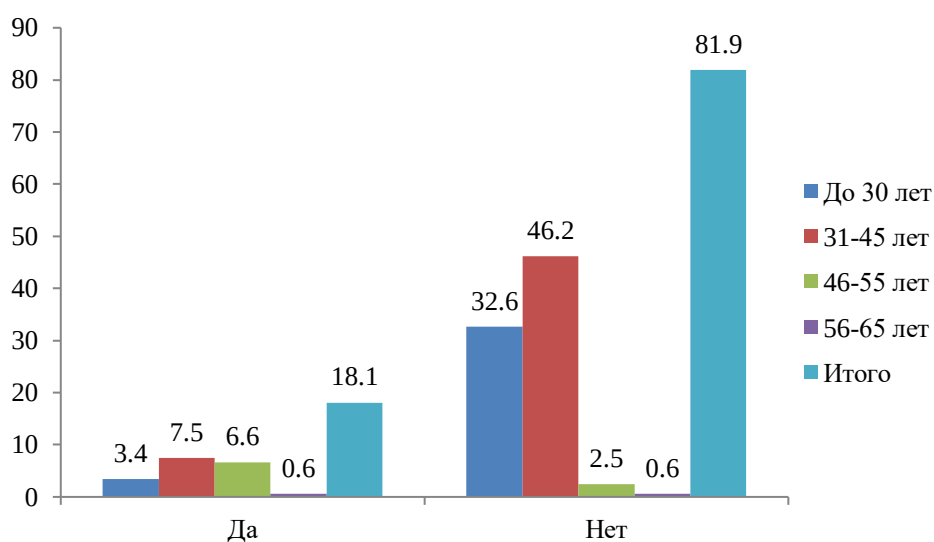


Рисунок 5 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Было ли у Вас профессиональное заболевание/травма, полученное на рабочем месте?», % от числа ответивших, 2021г.

Таблица 21 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Было ли у Вас профессиональное заболевание/травма, полученное на рабочем месте?», % от числа ответивших, 2022г.

Варианты ответов	Возрастные группы респондентов				Итого
	До 30 лет	31-45 лет	46-55 лет	56-65 лет	
Да	5,9	1,9	1,5	1,9	11,2
Нет	39,5	42,6	5,2	1,5	88,8

В 2022 году показатель «Наличие профессионального заболевания/травмы, полученной на рабочем месте» ниже на 6,9%, он составил 11,2%. В 2022 году также наибольшая доля респондентов, выбравших данный ответ, приходится на возраст от 31 до 45 лет.

На рисунке 6 представлено распределение ответов респондентов в 2022 году на вопрос: «Было ли у Вас профессиональное заболевание/травма, полученное на рабочем месте?».

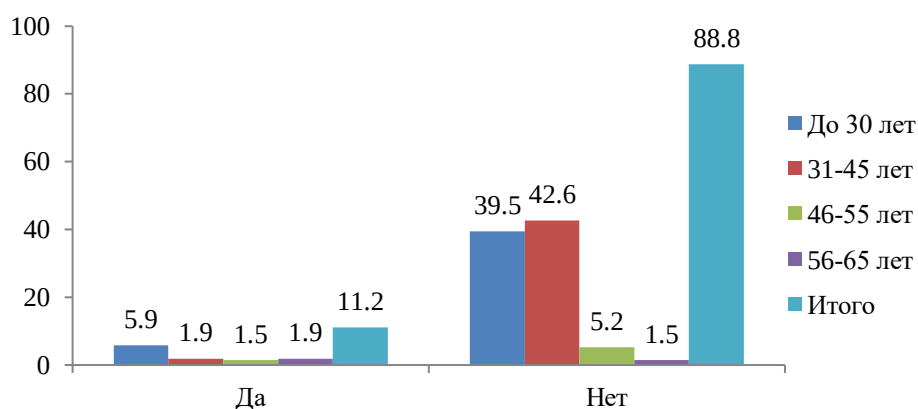


Рисунок 6 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Было ли у Вас профессиональное заболевание/травма, полученное на рабочем месте?», % от числа ответивших, 2022г.

Результат мониторингового исследования позволяет рассчитать относительные экономические потери предприятия вследствие малопродуктивных затрат времени, когда сотрудник находится в состоянии плохого самочувствия, болезни и нетрудоспособности, но при этом выходит на работу. Для расчета стоимости «непродуктивного времяпрепровождения» на рабочем месте за основу взяты полученные

показатели на вопрос: «Как бы Вы оценили, какое в среднем количество рабочих дней в году Вы работаете при плохом самочувствии?». Данные представлены в таблице 22 и таблице 23.

В таблице 22 представлено суммарное количество дней в 2022 году, когда персонал работает при плохом самочувствии.

Таблица 22 – Суммарное количество дней, когда персонал работает при плохом самочувствии в 2021 году, дн.

№ п/п	Количество дней	Количество ответов респондентов с выбранным количеством дней	Суммарное количество потерянных дней
1	1	1	1
2	2	2	4
3	3	6	18
4	4	4	16
5	5	23	115
6	6	11	66
7	7	16	112
8	8	11	88
9	9	2	18
10	10	25	250
11	11	1	11
12	12	9	108
13	13	1	13
14	14	1	14
15	15	12	180
16	18	1	18
17	20	8	160
18	21	1	21
19	25	1	25
20	30	4	120
21	39	1	39
22	40	2	80
23	56	1	112
24	146	1	146
25	365	1	365
Итоговая сумма:			2100

Чаще всего респонденты отмечают 5 дней (23 респондента) и 10 дней (25 респондентов) работы при плохом самочувствии. Отдельные респонденты указали 146 и 365 дней в году, но данные случаи единичны. Лишь 13% от общего числа ответивших указали, что рабочих дней при плохом самочувствии не было.

Данные таблицы 22 в дальнейшем помогут произвести расчеты на исследуемом предприятии:

- расчет потерь рабочих часов в год
- расчет финансовых потерь в год

На рисунке 7 представлено распределение ответов респондентов с указанием количества дней работы респондентов при плохом самочувствии в 2021 году.

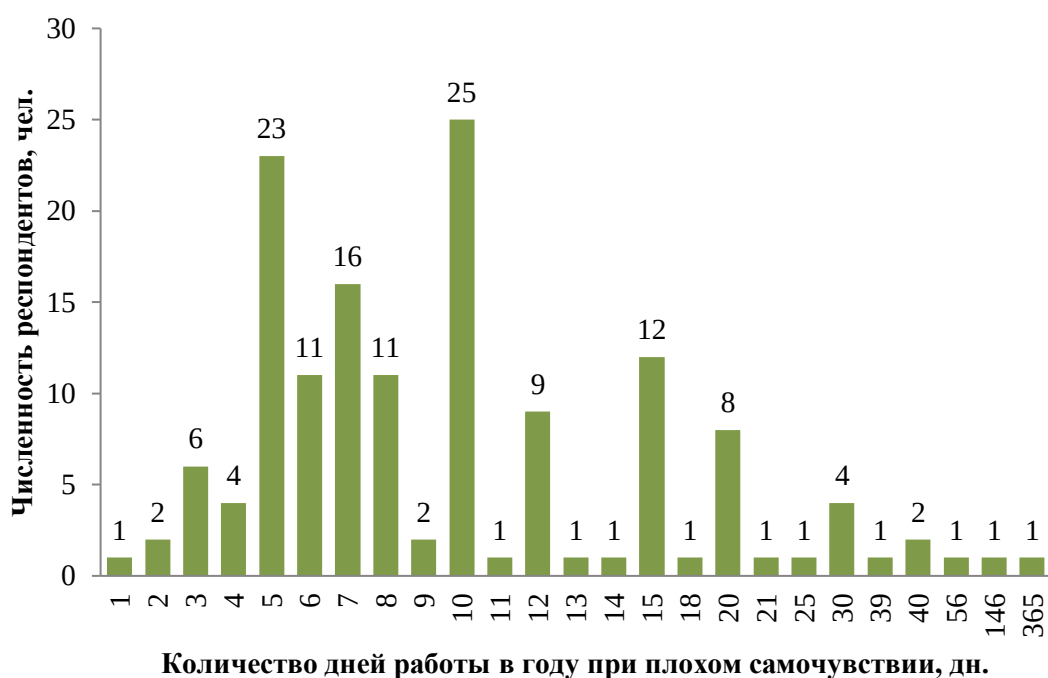


Рисунок 7 – Распределение ответов респондентов с указанием количества дней работы респондентов при плохом самочувствии в 2021 году

В таблице 23 представлено суммарное количество дней в 2022 году, когда персонал работает при плохом самочувствии.

Таблица 23– Суммарное количество дней в 2022 году, когда персонал работает при плохом самочувствии, дн.

№ п/п	Количество дней	Количество ответов респондентов с выбранным количеством дней	Суммарное количество потерянных дней
1	1	1	1
2	2	6	12

Продолжение таблицы 23

3	3	3	9
4	4	4	16
5	5	13	65
6	6	5	30
7	7	9	63
8	8	3	24
9	9	4	36
10	10	17	170
11	12	16	192
12	13	2	26
13	14	4	56
14	15	16	240
15	17	1	17
16	18	2	36
17	20	10	200
18	21	4	84
19	22	1	22
20	23	1	23
21	24	1	24
22	25	6	150
23	28	2	56
24	30	8	240
25	31	1	31
26	32	2	64
27	34	1	34
28	43	2	86
29	45	1	45
30	50	6	300
31	52	1	52
32	55	1	55
33	60	1	60
34	65	1	65
35	100	1	100
36	333	1	333
37	365	1	365
Итоговая сумма:			3382

Чаще всего респонденты отмечают 10 дней (17 респондентов), 12 дней (16 респондентов), 14 дней (16 респондентов), 18 дней (16 респондентов) работы при плохом самочувствии. Отдельные респонденты указали 100, 33 и 365 дней в году, но данные случаи единичны. 23% от общего числа ответивших указали, что рабочих дней при плохом самочувствии не было.

На рисунке 8 представлено распределение ответов респондентов с указанием количества дней работы респондентов при плохом самочувствии в 2022 году.

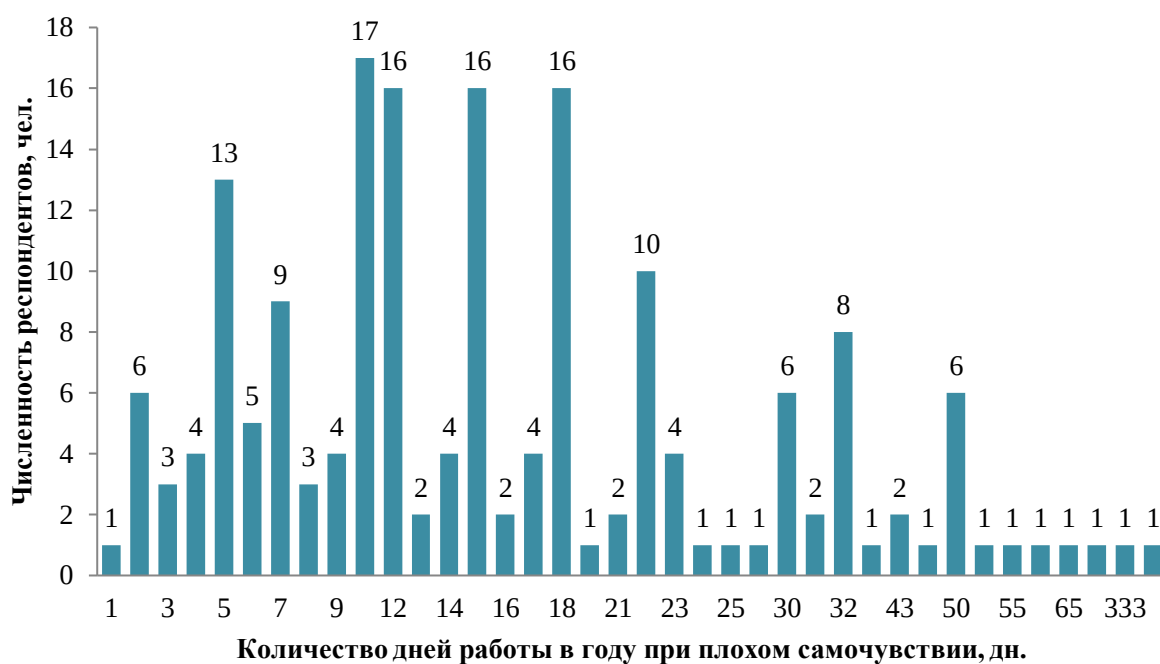


Рисунок 8 - Распределение ответов с указанием количества дней работы респондентов при плохом самочувствии в 2022 году

Можно заметить, в сравнении с 2021 годом, что, несмотря на тот факт, что в 2021 году было опрошено 169 респондентов, а в 2022 году 207. Если в 2021 году количество потерянных дней суммарно составило 2100, то в 2022 эта цифра выше на 38%, показатель составил 3382 потерянных дня.

Рассчитаем потери рабочих часов в год и финансовые потери в год, согласно результатам исследования, в 2021 году:

Для расчета потерь рабочих часов в год, возьмём полученное суммарное количество дней = 2100 раб. дн.

Т.к. в опросе принимали участие респонденты, которые могут иметь как сменный график, так и пятый, за расчет количество часов в день примем среднее значение – 10 часов (т.к. количество часов в день может иметь отличие: или это 8 часов по 5 графику, или это 12 по сменному графику).

1 раб. день = 10 раб. часов, 2100 раб. дней = 21 000 раб. часов

Т.е., в год, согласно ответам, респонденты, которые приняли участие в исследовании, теряют 21 000 раб. часов в год.

Для расчета финансовых потерь для компании, возьмем среднюю заработную плату сотрудников предприятия, она составляет 63 000 руб.

Согласно производственному календарю, в 2021 году 1970 рабочих часов.

Рассчитаем среднюю стоимость часа работников

$$63000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} \div 1970 \text{ раб. часов} = 383,8 \text{ руб./час}$$

Т.е. в день:

$$383,8 \frac{\text{руб}}{\text{час}} \times 10 \text{ часов} = 3838 \text{ руб./день}$$

Исходя из потерянного количества часов в году, рассчитаем финансовые потери

$$383,8 \frac{\text{руб}}{\text{час}} \times 21000 \text{ раб. часов} = 8059800 \text{ руб./год}$$

Далее рассчитаем потери рабочих часов в год и финансовые потери в год, согласно результатам исследования, в 2022 году:

Для расчета потерь рабочих часов в год, возьмём полученное суммарное количество дней = 3382 раб. дн.

Т.к. в опросе принимали участие респонденты, которые могут иметь как сменный график, так и пятый, за расчет количество часов в день примем среднее значение – 10 часов (т.к. количество часов в день может иметь отличие: или это 8 часов по 5 графику, или это 12 по сменному графику).

$$1 \text{ раб. день} = 10 \text{ раб. часов}, 3382 \text{ раб. дней} = 33\,820 \text{ раб. часов}$$

Т.е., в год, согласно ответам, респонденты, которые приняли участие в исследовании, теряют 33 820 раб. часов в год.

Для расчета финансовых потерь для компании, возьмем среднюю заработную плату сотрудников предприятия, она составляет 63 000 руб.

Согласно производственному календарю, в 2022 году 1973 рабочих часа.

Рассчитаем среднюю стоимость часа работников:

$$63000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} \div 1970 \text{ раб. часов} = 383,8 \text{ руб./час}$$

Т.е. в день:

$$383,8 \frac{\text{руб}}{\text{час}} \times 10 \text{ часов} = 3838 \text{ руб./день}$$

Исходя из потерянного количества часов в году, рассчитаем
финансовые потери:

$$383,8 \frac{\text{руб}}{\text{час}} \times 33820 \text{ раб. часов} = 12980116 \text{ руб./год}$$

Таким образом, исходя из расчетов, мы видим, как экономически презентеизм вредит компании: сотрудник тратит оплачиваемые рабочие часы и при этом не приносит никакого результата.

Для предприятия в 2021 это составило:

- 21 000 потерянных рабочих часов в год
- 8 059 800 руб. в год

В 2022 данные показатели значительно выросли:

- 33 820 потерянных рабочих часов в год
- 12 980 116 руб. в год

Расчеты показывают, что малопроизводительные затраты рабочего времени респондентов очень сильно отражаются на финансовых показателях предприятия, и, если в 2021 году приблизительная оценка экономических потерь исследуемого предприятия по причине презентеизма на рабочем месте составляла 8059,8 тыс. руб. в год (при опросе 169 респондентов), то в 2022 году данный показатель выше на 62% и составил 12980,1 тыс. руб. в год (при опросе 207 респондентов). Можно заметить, что при не такой большой разнице в количестве респондентов, довольно высокий прирост показателя по временным и экономическим потерям для предприятия.

На основании данных за 2 года, представим ориентировочные временные и экономические потери для численности в 1314 человек, т.к. данные исследования показывают, с учетом разной выборки, в целом

временные и экономические потери остаются стабильными и, при увеличении количества опрошенных, они только растут.

Для начала рассчитаем временные и экономические потери в 2021 году на 1 человека (в среднем):

Временные потери на 1 человека:

$$21\,000 \text{ часов} \div 169 \text{ чел.} = 124 \frac{\text{часа}}{\text{чел.}}$$

Экономические потери на 1 человека:

$$8\,059\,800 \div 169 \text{ чел.} = 47\,691 \frac{\text{руб.}}{\text{чел.}}$$

Далее рассчитаем временные и экономические потери в 2022 году на 1 человека (в среднем):

Временные потери на 1 человека:

$$33\,820 \text{ часов} \div 207 \text{ чел.} = 163 \frac{\text{часа}}{\text{чел.}}$$

Экономические потери на 1 человека:

$$12\,980\,116 \div 207 \text{ чел.} = 62\,705 \frac{\text{руб.}}{\text{чел.}}$$

Найдем среднее по временным и экономическим потерям на основании 2021 и 2022 года:

Временные потери на 1 человека составляют:

$$(124 \text{ часа} + 163 \text{ часа}) \div 2 = 130 \text{ часов.}$$

Экономические потери на 1 человека составляют:

$$\left(47\,691 \frac{\text{руб.}}{\text{чел.}} + 62\,705 \frac{\text{руб.}}{\text{чел.}} \right) \div 2 = 55\,198 \text{ руб.}$$

Для 1314 человек, временные потери составят:

$$130 \text{ часов} \times 1314 \text{ чел.} = 170\,820 \text{ часов.}$$

Экономические потери составят:

$$55\,198 \text{ руб.} \times 1314 \text{ чел.} = 72\,530\,172 \text{ руб.}$$

Таким образом, на основании расчетов, мы видим, что временные потери для предприятия составят 170 820 часов, а экономические потери 72 530,1 тыс. руб. в год.

2.4 Исследование влияния удаленной работы на самочувствие персонала

В условиях пандемии COVID-19 сотрудники категории руководители и специалисты начали работать удаленно. В связи с тем, что, если сотрудник заболел ОРВИ, простудой или же «легкой» формой COVID-19, он все равно продолжает работать, хоть и испытывает симптомы недомогания в момент работы, что, в последствии, формирует хроническую усталость, слабость и когнитивные проблемы на несколько месяцев спустя. Поэтому, в качестве дополнительного этапа исследования, для категории руководители и специалисты заводоуправления исследуемого предприятия, был проведен опрос в ноябре 2021 года. Ввиду особенностей занятости работников выборка на предприятии была стихийной и в целом составила 31 респондент (общее количество руководителей и специалистов на предприятии – 46). Опрос направлен на анализ влияния удаленной работы персонала на их самочувствие в условиях пандемии covid-19. Анкета состоит из 5 закрытых вопросов и 1 открытого вопроса.

Респондентам было предложено ответить на вопрос «Болели ли Вы covid-19?». Данные представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Болели ли Вы covid-19?», 2022г.

Варианты ответов	Количество ответов респондентов, чел.	% ответивших (к общей численности)
Да	17	55
Нет	6	19
Не знаю (не был получен положительный результат, но были симптомы covid-19)	8	26

Более половины респондентов ответили, что болели covid-19, при этом 26% утверждают, что имели симптомы covid-19, но тест был получен отрицательный, при этом, данный персонал имел плохое самочувствие.

На рисунке 9 представлено распределение ответов респондентов на вопрос «Болели ли Вы covid-19?».

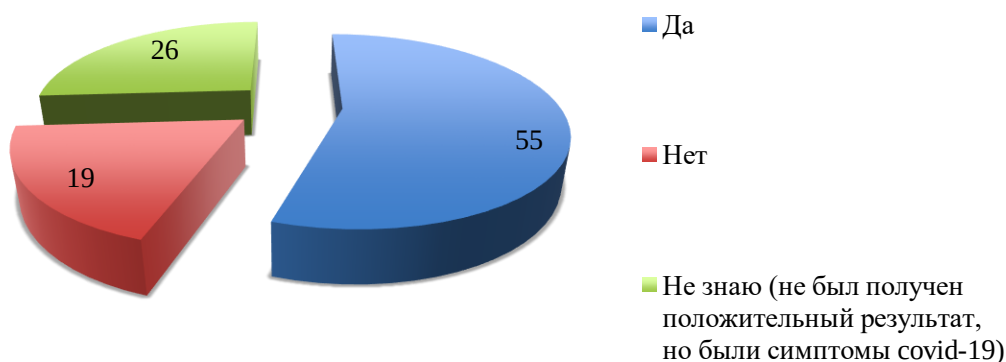


Рисунок 9 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Болели ли Вы covid-19?», % от числа ответивших, 2022г.

В таблице 25 представлено распределение ответов респондентов в 2022 году на вопрос: «Болели ли Вы covid-19?».

Таблица 25 – Распределение ответов респондентов году на вопрос: «Болели ли Вы covid-19?», 2022г.

Варианты ответов	Количество ответов респондентов, чел.	% ответивших (к общей численности)
Да, всегда	12	39
Часто	8	26
Редко	6	19
Нет	5	16

Больше трети респондентов предпочитают работать удаленно, вместо того, чтобы брать больничный.

На рисунке 10 представлено распределение ответов респондентов на вопрос «Предпочитаете ли Вы работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия вместо того, чтобы брать больничный?».

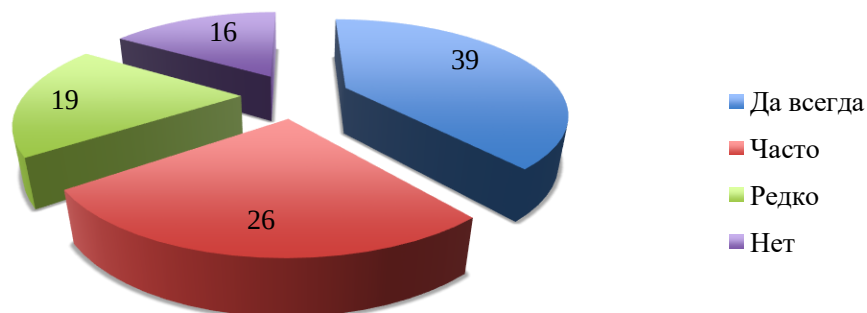


Рисунок 10 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Предпочитаете ли Вы работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия вместо того, чтобы брать больничный?», % от числа ответивших, 2022г.

В таблице 26 представлено распределение ответов респондентов в 2022 году на вопрос: «Продолжаете ли Вы работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия, если взяли больничный?».

Таблица 26 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Продолжаете ли Вы работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия, если взяли больничный?», 2022г.

Варианты ответов	Количество ответов респондентов, чел.	% ответивших (к общей численности)
Да, всегда	25	44
Часто	9	29
Редко	5	16
Нет	5	16

73% опрошенных, в принципе, продолжает работать удаленно даже при плохом самочувствии и наличии открытого больничного, при этом 29% отмечают, что работают в таком режиме всегда, а 44% вообще часто. И только 16% респондентов не работают во время больничного.

На рисунке 11 представлено распределение ответов респондентов на вопрос «Продолжаете ли Вы работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия, если взяли больничный?».

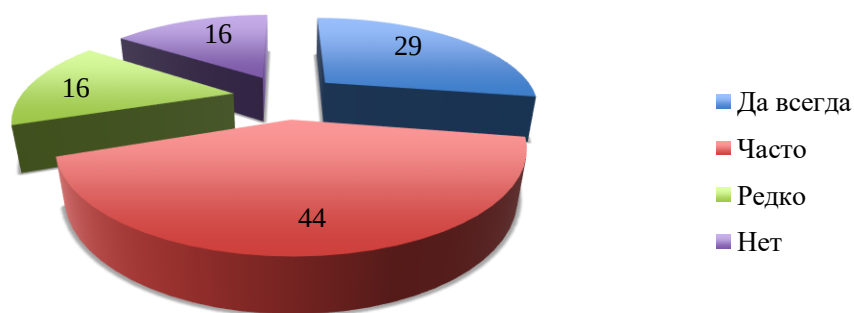


Рисунок 11 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Продолжаете ли Вы работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия, если взяли больничный?», % от числа ответивших, 2022г.

В таблице 27 отражено распределение ответов респондентов в 2022 году на вопрос «Какие факторы влияют на Продолжение работы в период Вашего плохого самочувствия? (если в предыдущем вопросе респондент выбрал утвердительный вариант ответа)».

Таблица 27 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие факторы влияют на Продолжение работы в период Вашего плохого самочувствия? (если в предыдущем вопросе респондент выбрал утвердительный вариант ответа)», 2022г.

Варианты ответов	Количество ответов респондентов, чел.	% ответивших (к общей численности)
Политика компании	3	10
Финансовые проблемы (оплата больничного ниже, чем средний заработок)	5	20
Текущий объем работы	10	40
Дедлайны	8	30

На данный вопрос отвечали респонденты, которые дали утвердительный ответ на предыдущий вопрос «Продолжаете ли Вы работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия, если взяли больничный?». В данном случае, мы получили 20 ответов, что было принято за 100%. Исходя из данных рисунка, можно сказать, что наиболее

частые факторы – это текущий объем работы (40%) и наличие дедлайнов (30%).

На рисунке 12 представлено распределение ответов респондентов на вопрос «Какие факторы влияют на Продолжение работы в период Вашего плохого самочувствия? (если в предыдущем вопросе респондент выбрал утвердительный вариант ответа)».

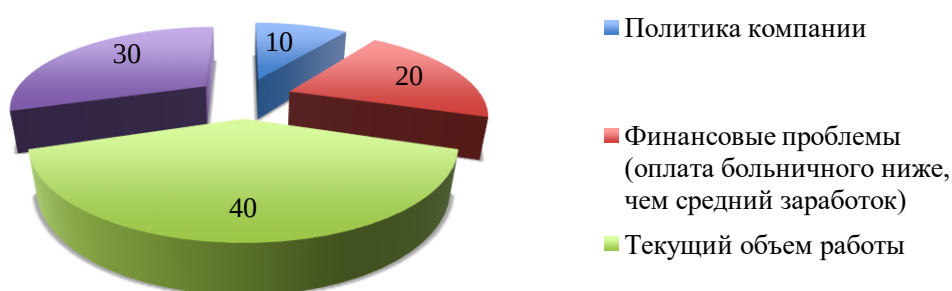


Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие факторы влияют на Продолжение работы в период Вашего плохого самочувствия? (если в предыдущем вопросе респондент выбрал утвердительный вариант ответа)», % от числа ответивших, 2022г.

В таблице 28 представлено распределение ответов респондентов на вопрос «Были ли Вы вынуждены (по поручению руководителя или в связи с большим объемом задач) работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия?», % ответивших

Таблица 28 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Были ли Вы вынуждены (по поручению руководителя или в связи с большим объемом задач) работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия?», 2022г.

Варианты ответов	Количество ответов респондентов, чел.	% ответивших (к общей численности)
Да	23	74
Нет	8	26

Практически 80% респондентов были вынуждены по поручению руководителя работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия с целью выполнения срочных задач.

На рисунке 13 представлено распределение ответов респондентов на вопрос «Были ли Вы вынуждены (по поручению руководителя или в связи с большим объемом задач) работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия?».

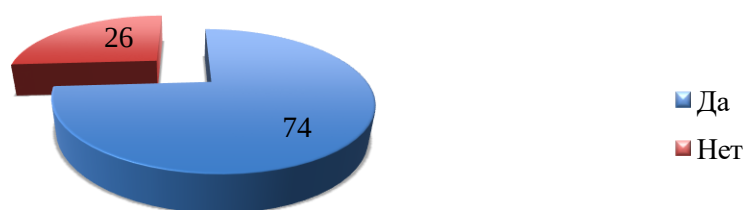


Рисунок 13 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Были ли Вы вынуждены (по поручению руководителя или в связи с большим объемом задач) работать удаленно в дистанционном режиме в состоянии плохого самочувствия?», % ответивших, 2022г.

Респондентам также был задан открытый вопрос, чтобы уточнить, какие именно проблемы со здоровьем были у них в период удаленной работы в дистанционном формате. В таблице 29 представлено распределение ответов респондентов в 2022 году на вопрос: «Какие проблемы со здоровьем в период удаленной работы в дистанционном формате у Вас возникали?».

Таблица 29 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие проблемы со здоровьем в период удаленной работы в дистанционном формате у Вас возникали?», 2022г.

№ п/п	Ответы респондентов	Количество ответов респондентов, чел.	% ответивших (к общей численности)
1	Ковид/коронавирус	14	45,2
2	ОРВИ	2	6,4
3	Простуда	3	9,6

Продолжение таблицы 29

4	Головная боль	5	13
5	Респираторные признаки (кашель, боль в горле, насморк, повышение температуры)	2	6,4
6	Недомогание, усталость, плохое самочувствие	5	13
7	Давление	2	6,4

Почти 50% ответов респондентов приходятся на ответ «ковид/коронавирус». Таким образом, в условиях возможности удаленной работы, данные сотрудники прибегали к работе в то время, как испытывали недомогание. В том числе, остальная часть персонала работала при прочих недомоганиях: простуда, ОРВИ, головная боль, респираторные признаки, а также недомогание и слабость. Т.е. каждый сотрудник так или иначе прибегал к удаленной работе в дистанционном формате, испытывая плохое самочувствие.

С учетом классификации, ответы были сгруппированы по смысловым группам. На рисунке 14 представлено распределение ответов респондентов в 2022 году на вопрос: «Какие проблемы со здоровьем в период удаленной работы в дистанционном формате у Вас возникали?».

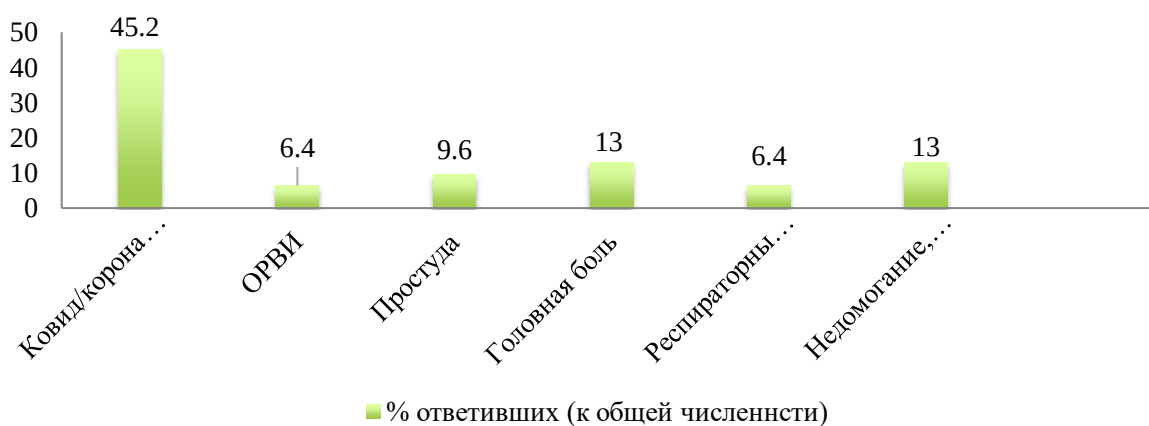


Рисунок 14 – распределение ответов на вопрос: «Какие проблемы со здоровьем в период удаленной работы в дистанционном формате у Вас возникали?», % от числа ответивших, 2022г.

На основании исследования, можно констатировать, что сотрудники, находясь в плохом самочувствии, а чаще всего – болея коронавирусом

(ковид), с большей вероятностью продолжали работать, если им позволяли делать это дистанционно.

2.5 Разработка инструментария мониторинга самочувствия работников и проведение исследования

Полученные результаты позволили выявить новые области изучаемой проблемы, подлежащие дальнейшему исследованию. Для мониторинга самочувствия работников авторами разработан инструмент – чат-бот на мессенджере Telegram, отвечающий требованиям простоты и удобства использования. Чат-боты помогают быстро получить нужную информацию, они рассылают PUSH уведомления, помогают пройти тестирование и получают обратную связь. Целью функционала данного чат-бота является самооценка самочувствия работников в течение дня. Одно из преимуществ Чат-бота – это возможность сохранять данные, использовать их для дальнейшей обработки и интерпретации.

Оценка состояния производится путем отправки символа – «смайлика», который закодирован. Также составлен и перечень факторов, которые могут указывать на изменение самочувствия сотрудников. Факторы, влияющие на изменение самочувствия сотрудников, объединены в пять групп: начальство, коллеги, клиенты, технологические (духота в кабинете, сквозняк, сломанный стул и т.д.) и личные факторы. В конце рабочего дня, в случае изменения самочувствия, помимо символа, указывался фактор, который, по мнению респондента, оказал влияние на изменение его самочувствия [18].

В Таблице 30 представлен сценарий – техническое задание, которое использовалось при разработке.

Таблица 30 – Техническое задание по разработке и навигации чат-бота в Telegram

Добрый день! Это Чат-бот, разработанный для мониторинга изменения самочувствия сотрудников на рабочем месте. Чтобы ознакомиться с инструкцией, кликните на кнопку "Инструкция" ниже, чтобы перейти к опросу, кликните на кнопку "Начать"	
Инструкция	Начать
Данный опрос необходимо проходить 2 раза в день: утром и вечером. Для характеристика текущего состояния, Вам необходимо оценивать свое самочувствие смайликами: чувствую себя прекрасно 😊 что-то не очень, но жить можно :/ чувствую себя плохо, сил совсем нет ☹ В конце дня также необходимо выбрать фактор (при ухудшении самочувствия) из перечня предложенных, которые влияют в данный момент на Ваше самочувствие: 1) начальство 2) коллеги 3) персонал 4) технологические факторы (духота в кабинете, сквозняк, сломанный стул и т.д.) 5) личное Нажмите "Начать", чтобы перейти к опросу	
Выберите время, когда Вы производите оценку Вашего самочувствия	
Утро	Вечер
Оцените Ваше самочувствие в данный момент	Оцените Ваше самочувствие в данный момент
чувствую себя прекрасно что-то не очень, но жить можно чувствую себя плохо, сил совсем нет	чувствую себя прекрасно что-то не очень, но жить можно чувствую себя плохо, сил совсем нет Выберите фактор, который повлиял на изменение Вашего самочувствия Начальство Коллеги Персонал Технологические факторы (духота в кабинете, сквозняк, сломанный стул и т.д.) Личное
Благодарим за ответ! Для начала вечерней оценки самочувствия, просто нажмите /start	Благодарим за ответ! Для начала утренней оценки самочувствия, просто нажмите /start

На Рисунках 15 – 20 представлен принцип работы чат-бота для измерения самочувствия работников на рабочих местах в течение дня.

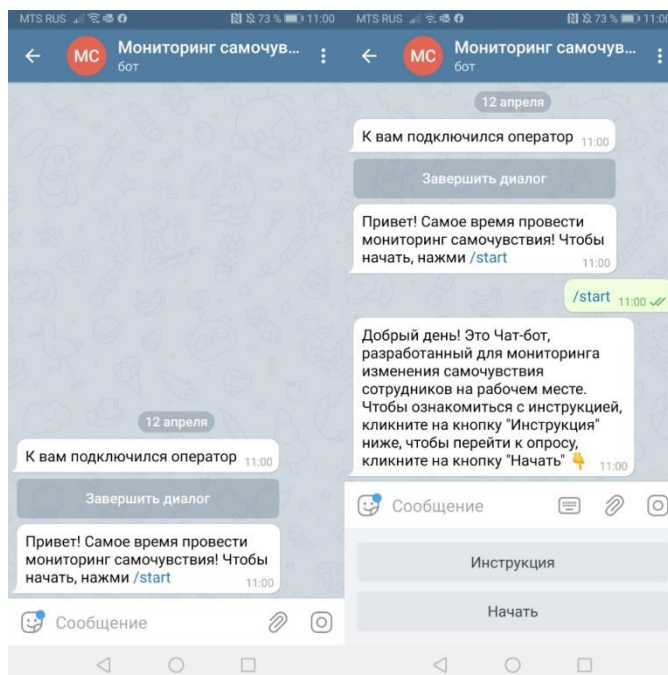


Рисунок 15 – Приветствие чат-бота

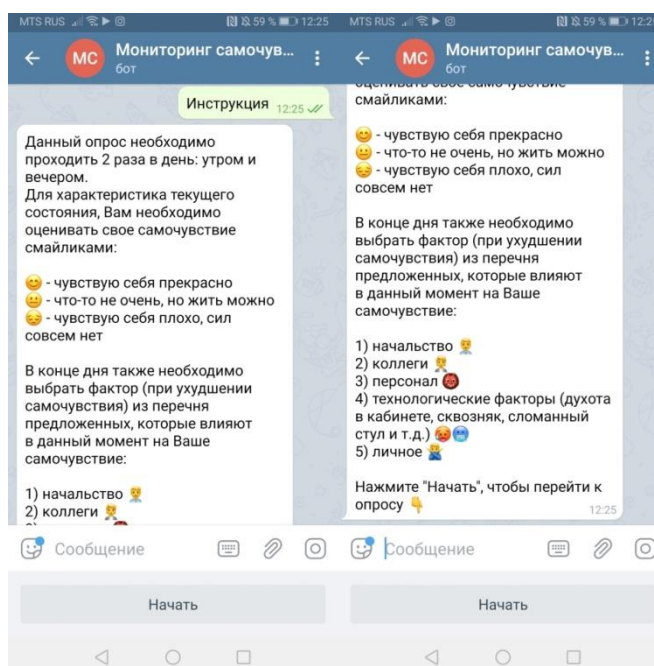


Рисунок 16 – Инструкция по работе чат-бота

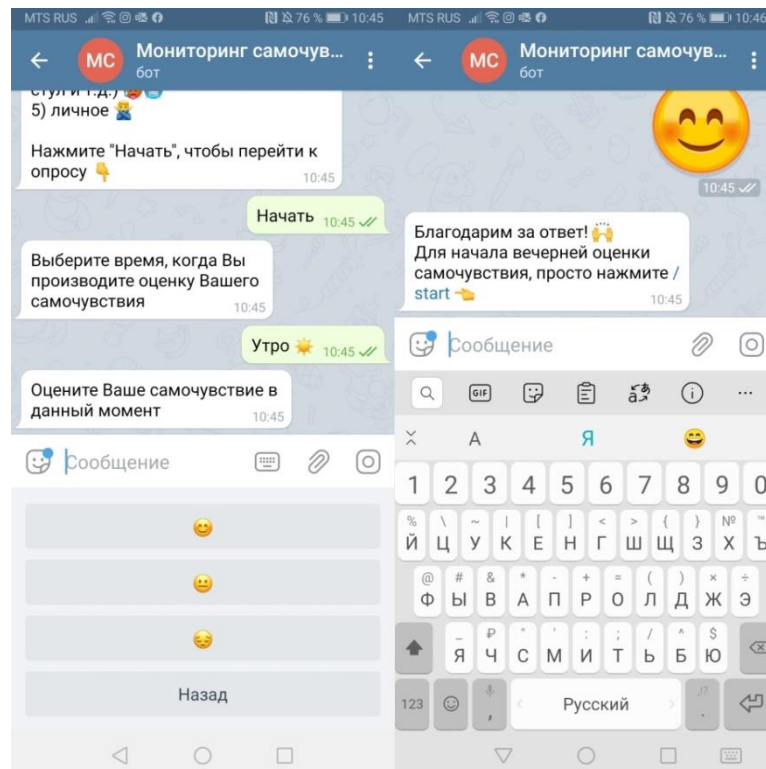


Рисунок 17 – Оценка самочувствия утром

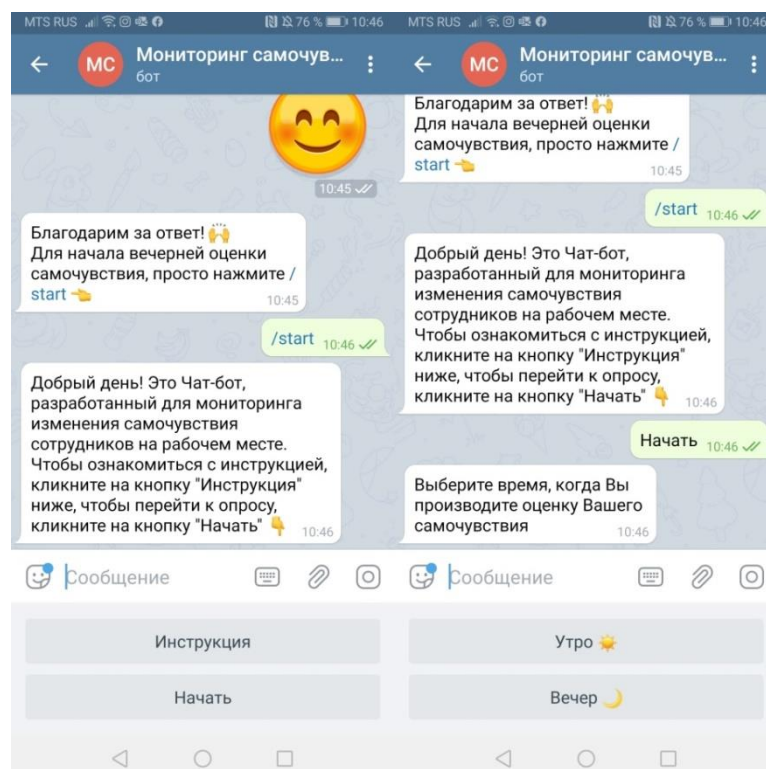


Рисунок 18 – Завершение оценки самочувствия утром и переход к оценке самочувствия вечером

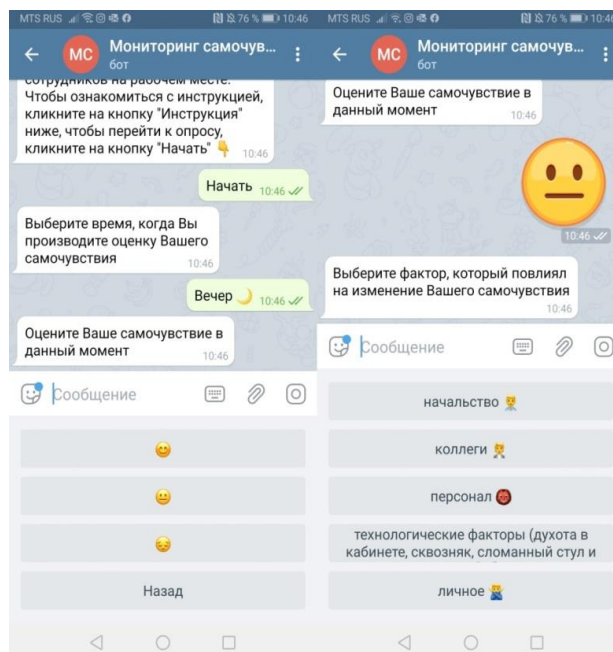


Рисунок 19 – Оценка самочувствия вечером и выбор фактора влияния

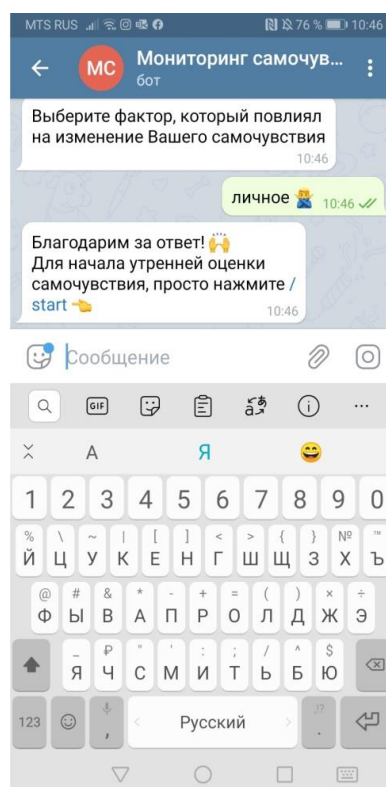


Рисунок 20 – Завершение оценки самочувствия вечером

На добровольной основе была сформирована фокус-группа, включающая мужчин и женщин в возрасте от 20 до 60 лет. В мониторинге в качестве респондентов было отобрано 30 человек – 15 представителей производственных подразделений и 15 руководителей и специалистов

заводоуправления. На протяжении месяца, в определенное время утром и вечером, респонденты получали от чат-бота сообщение о необходимости произвести оценку самочувствия. Таким образом, в течение исследуемого периода (февраль 2022 года) респонденты ежедневно, в определенное время, утром и вечером, были опрошены при помощи чат-бота, используя инструкцию, с которой можно также ознакомиться в чат-боте.

На графиках (Рисунки 25 – 40) наглядно демонстрируются изменения самочувствия в течение рабочего дня на протяжении недели одного из респондентов фокус-группы. Графически представлена информация на респондентов, не отлучавшихся в отпуск на протяжении исследования. Также на графиках не показаны результаты респондентов, чье самочувствие практически не менялось в течение мониторинга. Для построения графиков мы приняли хорошее самочувствие за 100%, удовлетворительное самочувствие за 60%, неудовлетворительное (плохое) самочувствие за 20%.

На Рисунках 21 – 27 представлено изменение самочувствие персонала производственных подразделений. Из 15 респондентов, значительно изменялось состояние на протяжении дня у 7 респондентов.

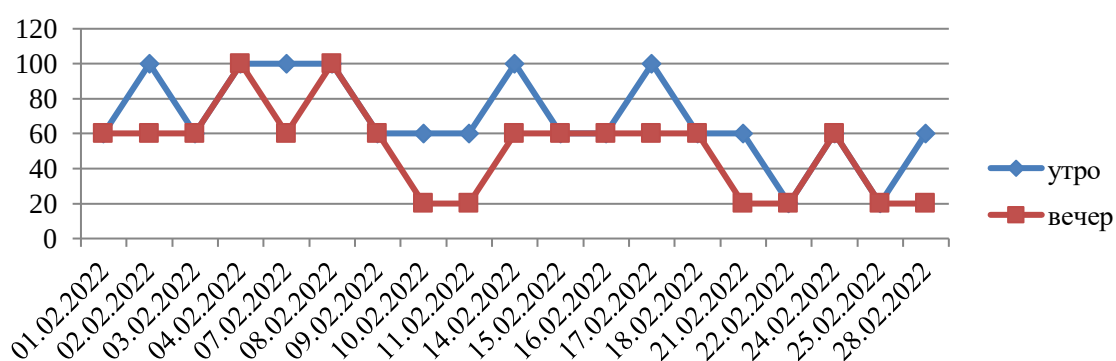


Рисунок 21 – Изменение самочувствия респондента № 2 в течение мониторингового исследования (производственное подразделение), февраль 2022

В таблице 31 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника.

Таблица 31 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 2 (производственное подразделение), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	11.02.2022, 17.02.2022	Начальство
2	07.02.2022, 10.02.2022, 21.02.2022, 28.02.2022	Технологические факторы
3	14.02.2022	Коллеги

Наиболее частые факторы, влиявшие на изменение самочувствия респондента № 2 – «технологические факторы», на следующем месте расположился фактор «начальство», «коллеги» же играют наименее значимую роль.

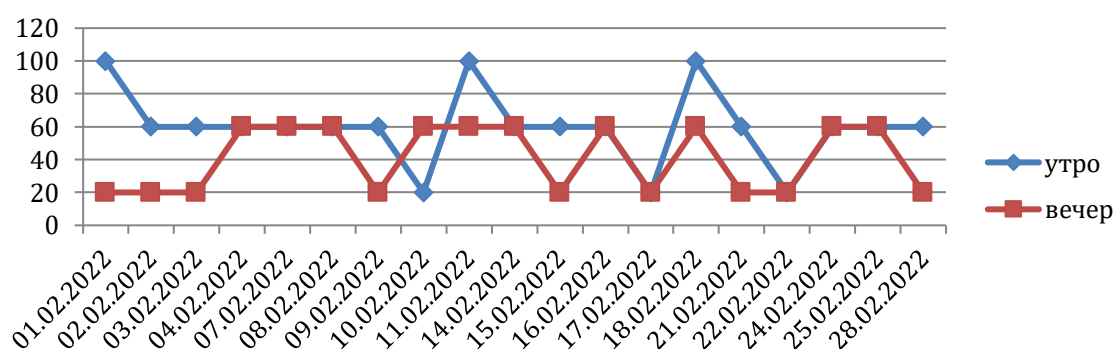


Рисунок 22 – Изменение самочувствия респондента № 4 в течение мониторингового исследования (производственное подразделение), февраль 2022

В таблице 32 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника.

Таблица 32 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 4 (производственное подразделение), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	01.02.2022, 02.02.2022, 03.02.2022, 15.02.2022	Начальство
2	09.02.2022, 11.02.2022, 18.02.2022, 21.02.2022, 28.02.2022	Технологические факторы

Было определено 2 фактора, которые наиболее влияют на изменение самочувствия сотрудника на рабочем месте. Примерно 50/50 распределились факторы «Начальство» и «Технологические факторы».

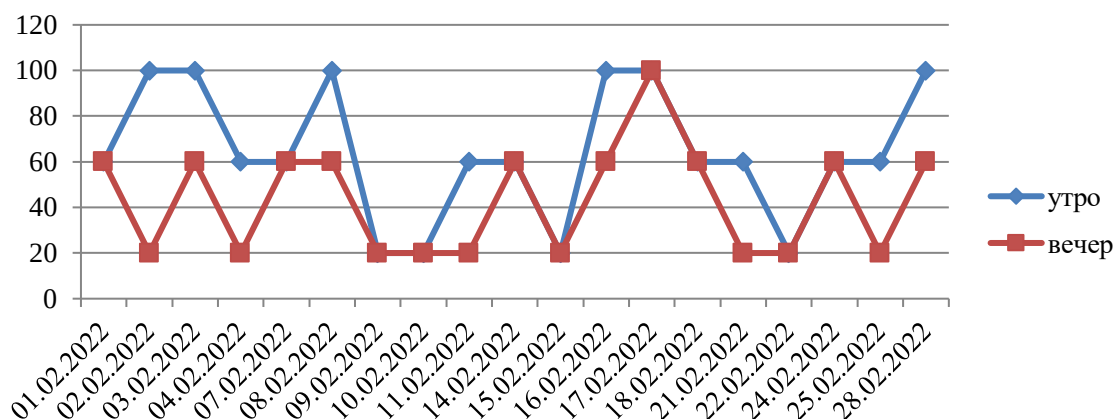


Рисунок 23 – Изменение самочувствия респондента № 5 в течение мониторингового исследования (производственное подразделение), февраль 2022

В таблице 33 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника:

Таблица 33 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 5 (производственное подразделение), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	04.02.2022, 08.02.2022	Начальство
2	02.02.2022, 03.02.2022, 16.02.2022, 21.02.2022, 25.02.2022	Технологические факторы
3	11.02.2022	Личное

В качестве факторов, влиявших на изменение самочувствия респондента № 5, чаще всего были указаны «технологические факторы». Факторы «начальство» и «личное» были выбраны гораздо реже – в 2 и более раза.

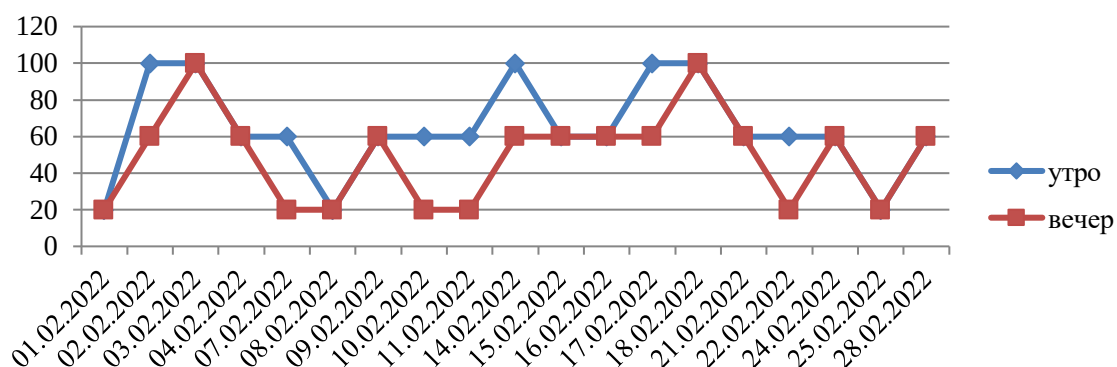


Рисунок 24 – Изменение самочувствия респондента № 9 в течение мониторингового исследования (производственное подразделение), февраль 2022

В таблице 34 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника.

Таблица 34 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 9 (производственное подразделение), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	17.02.2022	Начальство
2	07.02.2022, 11.02.2022, 14.02.2022	Технологические факторы
3	02.02.2022, 10.02.2022, 22.02.2022	Персонал

На изменение самочувствия респондента № 9 чаще всего оказывал влияние фактор «Технологические факторы».

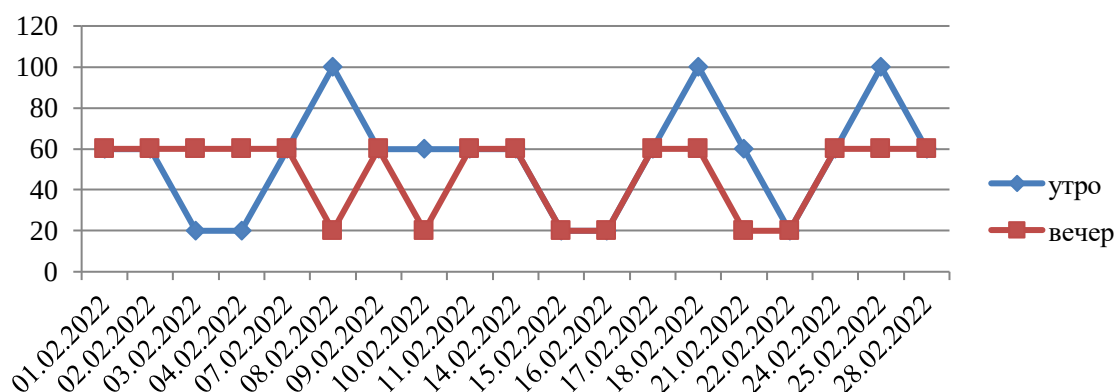


Рисунок 25 – Изменение самочувствия респондента № 11 в течение мониторингового исследования (производственное подразделение), февраль 2022

В таблице 35 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника

Таблица 35 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 11 (производственное подразделение), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	08.02.2022, 18.02.2022	Личное
2	10.02.2022, 21.02.2022, 25.02.2022	Технологические факторы

У респондента № 11 также на изменение самочувствия чаще всего оказывал влияние фактор «Технологические факторы».

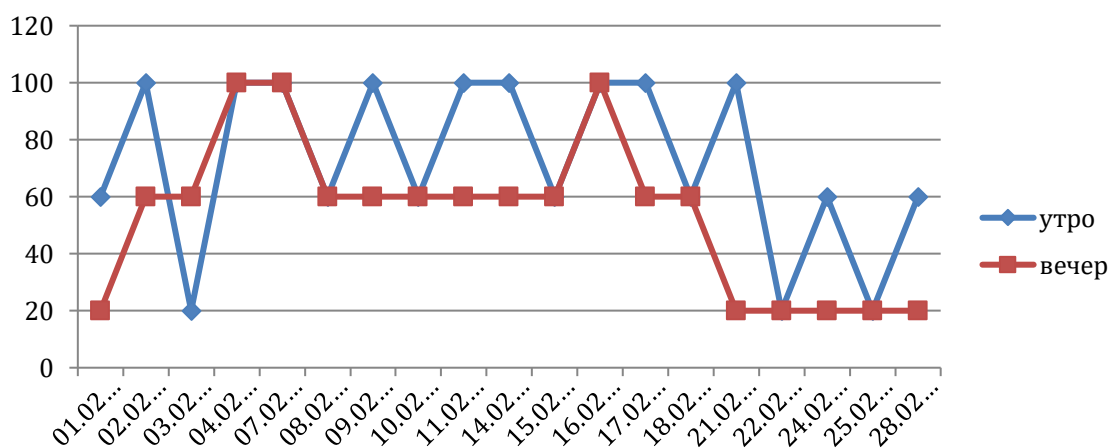


Рисунок 26 – Изменение самочувствия респондента № 14 в течение мониторингового исследования (производственное подразделение), февраль 2022

В таблице 36 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника

Таблица 36 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 14 (производственное подразделение), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	09.02.2022, 11.02.2022	Начальство
2	17.02.2022, 24.02.2022	Технологические факторы
3	11.02.2022, 28.02.2022	Коллеги
4	01.02.2022, 14.02.2022, 21.02.2022	Персонал

У респондента № 14 выбранные факторы распределились примерно в равном количестве, но при этом фактор «Персонал» всё же имеет лидирующую позицию.

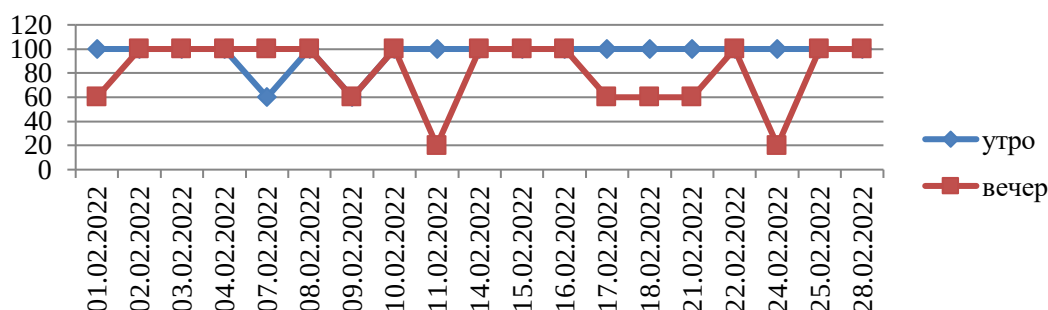


Рисунок 27 – Изменение самочувствия респондента № 15 в течение мониторингового исследования (производственное подразделение), февраль 2022

В таблице 37 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника

Таблица 37 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 15 (производственное подразделение), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	01.02.2022, 17.02.2022	Начальство
2	11.02.2022, 18.02.2022, 21.02.2022, 24.02.2022	Персонал

У респондента № 15 также фактор «Персонал» имеет лидирующую позицию, фактор «Начальство» оказывает влияние реже в 2 раза.

На основании мониторинга, можно определить факторы, которые в большей степени оказывают влияние на изменение самочувствия персонала категории руководители и специалисты заводоуправления.

В таблице 38 и на рисунке 28 представлены итоговые данные на основании полученных данных в ходе мониторинга самочувствия.

Таблица 38 – Выбор факторов респондентами категории производственного подразделения в феврале 2022 года

№ п/п	Фактор	Суммарное количество выбора фактора	%
1	Технологические фактора	22	46
2	Начальство	13	27
3	Персонал	8	17
4	Коллеги	3	6
5	Личное	2	4

Рисунок 28 показывает, что, на основании мониторинга самочувствия, можно сделать вывод, что персонал категории рабочие наиболее часто изменяет свое состояние в худшую сторону в связи со следующими факторами: «Технологические факторы» – данный фактор является лидером, на втором месте, выбирается реже практически в 2 раз, фактор «Начальство». На рисунке 28 представлен выбор факторов респондентами категории производственного подразделения.

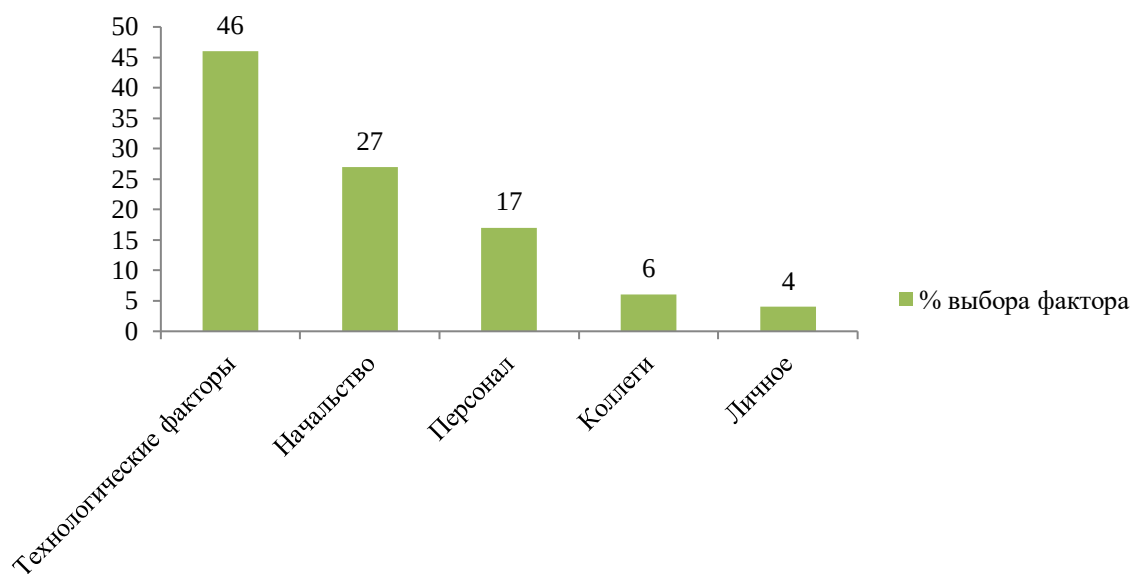


Рисунок 28 – Выбор факторов респондентами категории производственного подразделения в феврале 2022 года, %

На рисунках 29 – 37 изображено изменение самочувствия персонала заводоуправления – руководители и специалисты.

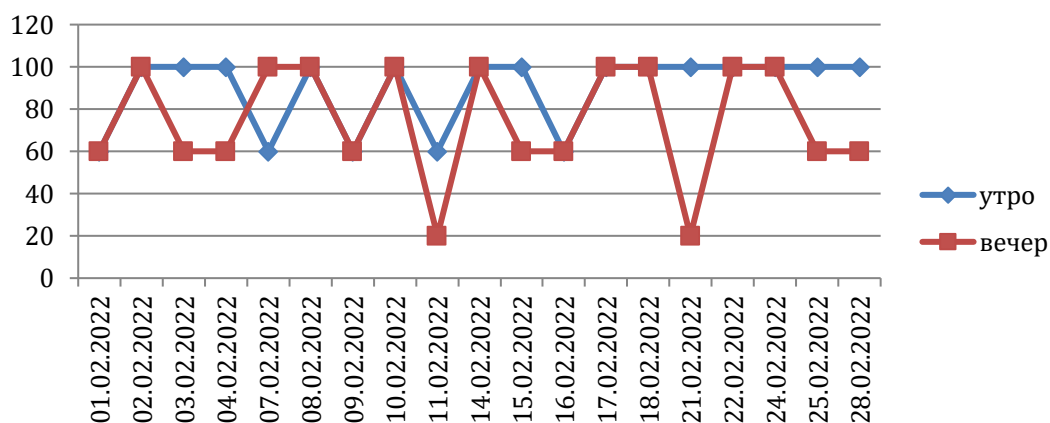


Рисунок 29 – Изменение самочувствия респондента № 1 в течение мониторингового исследования (заводоуправление), февраль 2022

В таблице 39 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника.

Таблица 39 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 15 (заводоуправление), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	03.04.2022, 11.02.2022, 15.02.2022	Персонал
2	04.02.2022, 21.02.2022	Начальство
3	25.02.2022	Личное

Наиболее частые изменения самочувствия у респондента № 1 были вызваны фактором «Персонал».

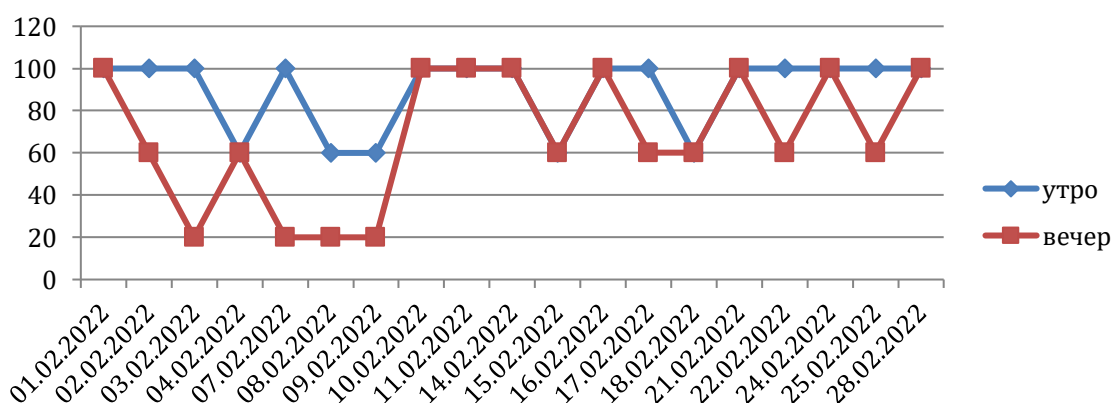


Рисунок 30 – Изменение самочувствия респондента № 3 в течение мониторингового исследования (заводоуправление), февраль 2022

В таблице 40 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника:

Таблица 40 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 3 (заводоуправление), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	02.02.2022	Коллеги
2	03.02.2022, 08.02.2022	Персонал
3	07.02.2022, 09.02.2022, 17.02.2022	Начальство
4	22.02.2022	Личное
5	25.02.2022	Технологические факторы

На изменение самочувствия респондента № 3 чаще всего оказывали влияние такие факторы, как «Начальство», чуть реже «Персонал», остальные факторы оказывали влияние довольно редко.

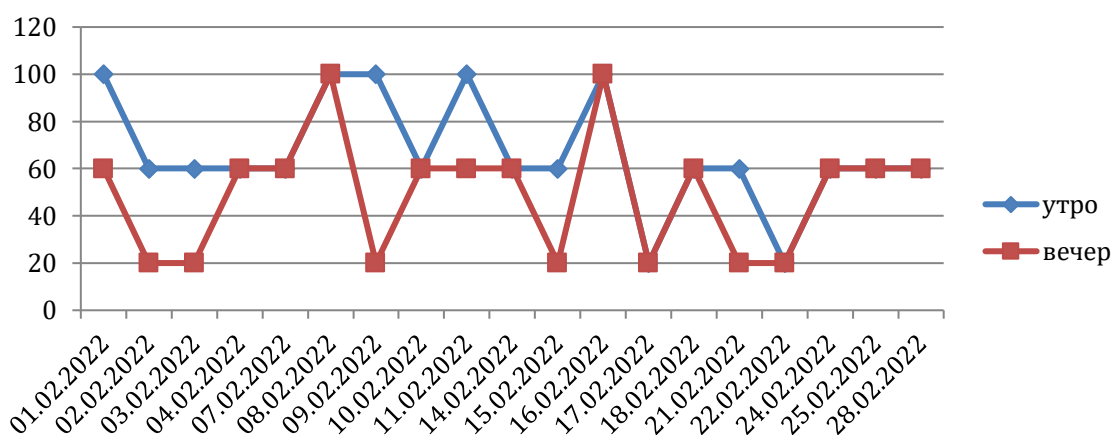


Рисунок 33 – Изменение самочувствия респондента № 17 в течение мониторингового исследования (заводоуправление), февраль 2022

В таблице 41 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника.

Таблица 41 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 17 (заводоуправление), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	03.02.2022	Коллеги
2	09.02.2022	Персонал
3	01.02.2022, 02.02.2022, 11.02.2022, 21.02.2022	Начальство
4	15.02.2022	Технологические факторы

Наиболее часто респондент № 17 выбирал фактор «Начальство», как оказывающий влияние на изменение самочувствия. Остальные факторы были выбраны единичное количество раз.

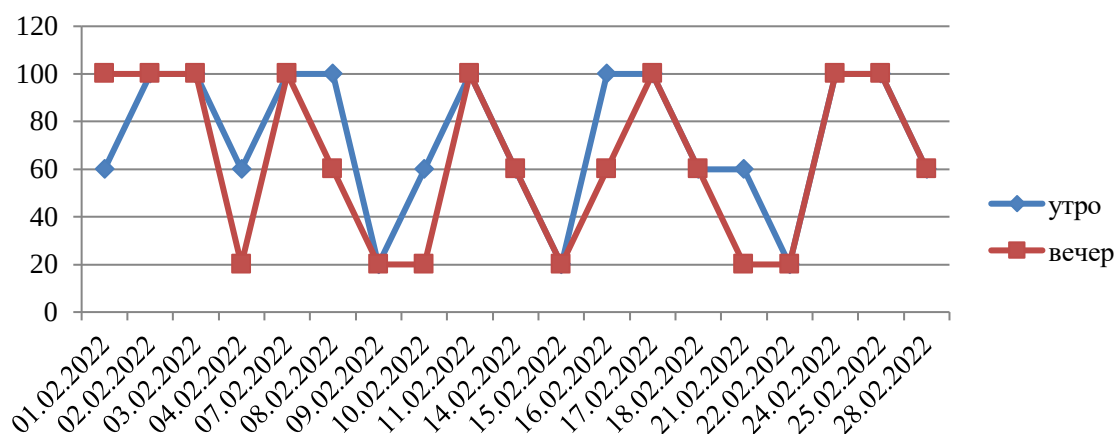


Рисунок 32 – Изменение самочувствия респондента № 21 в течение мониторингового исследования (заводоуправление), февраль 2022

В таблице 42 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника:

Таблица 42 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 21 (заводоуправление), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	08.02.2022, 10.02.2022, 16.02.2022, 21.02.2022	Персонал
2	04.02.2022, 10.02.2022	Начальство

Наиболее часто респондент № 21 выбирал фактор «Персонал», как оказывающий влияние на изменение самочувствия, был также выбран фактор «Персонал», но частота выбора реже в 2 раза.

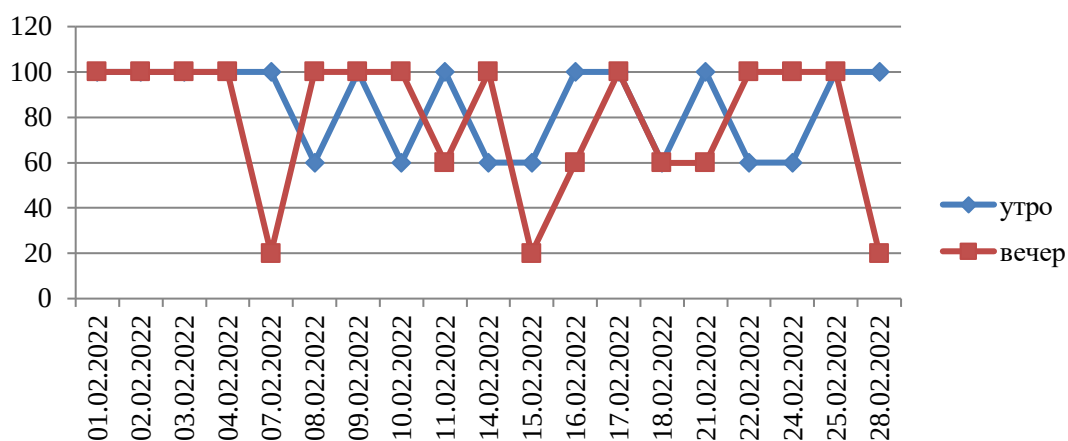


Рисунок 33 – Изменение самочувствия респондента № 24 в течение мониторингового исследования (заводоуправление), февраль 2022

В таблице 43 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника:

Таблица 43 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 24 (заводоуправление), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	07.02.2022, 11.02.2022	Персонал
2	15.02.2022, 06.02.2022	Технологические факторы
3	28.02.2022	Коллеги

Факторы «Персонал» и «Технологические факторы» выбирались респондентом № 24 наиболее часто и в равных количествах, фактор «коллеги» был выбран лишь один раз.

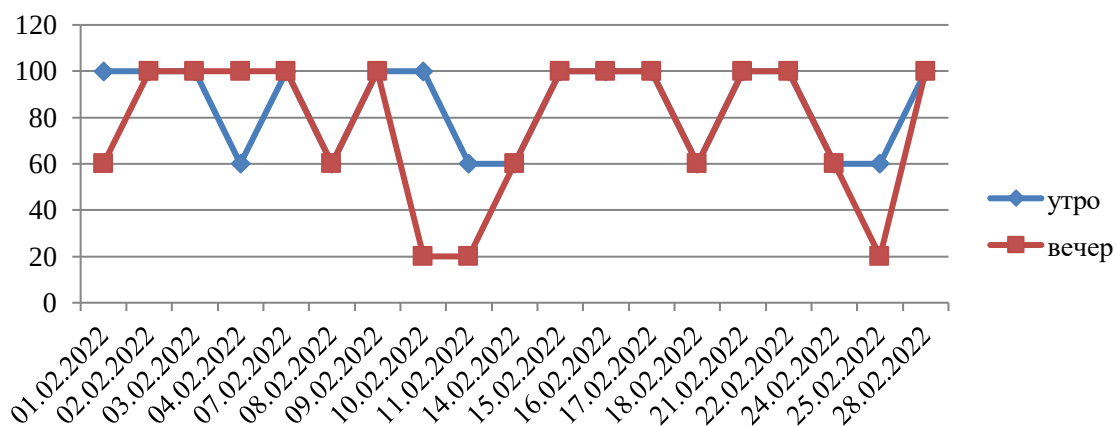


Рисунок 34 – Изменение самочувствия респондента № 24 в течение мониторингового исследования (заводоуправление), февраль 2022

В таблице 44 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника.

Таблица 44 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 27 (заводоуправление), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	10.02.2022, 11.02.2022	Начальство
2	01.02.2022, 25.02.2022	Личное

Факторы «Начальство» и «Личное» выбирались респондентом № 27 наиболее часто и в равных количествах.

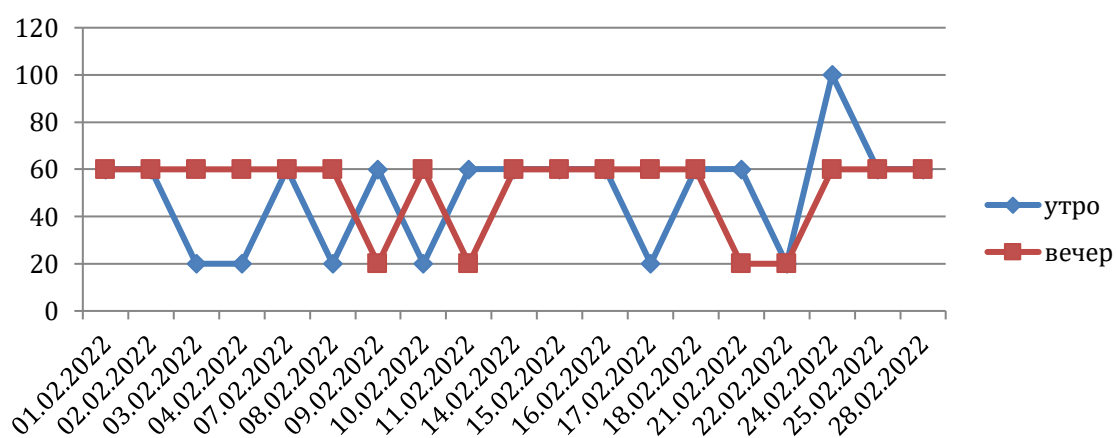


Рисунок 35 – Изменение самочувствия респондента № 28 в течение мониторингового исследования (заводоуправление), февраль 2022

В таблице 45 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника.

Таблица 45 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 28 (заводоуправление), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	11.02.2022	Коллеги
2	21.02.2022	Личное
3	24.02.2022	Технологические факторы

Респондент № 28 в равных количествах выбирал следующие факторы, оказывающие влияние на его самочувствие: «Коллеги», «Личное», «Технологические факторы».

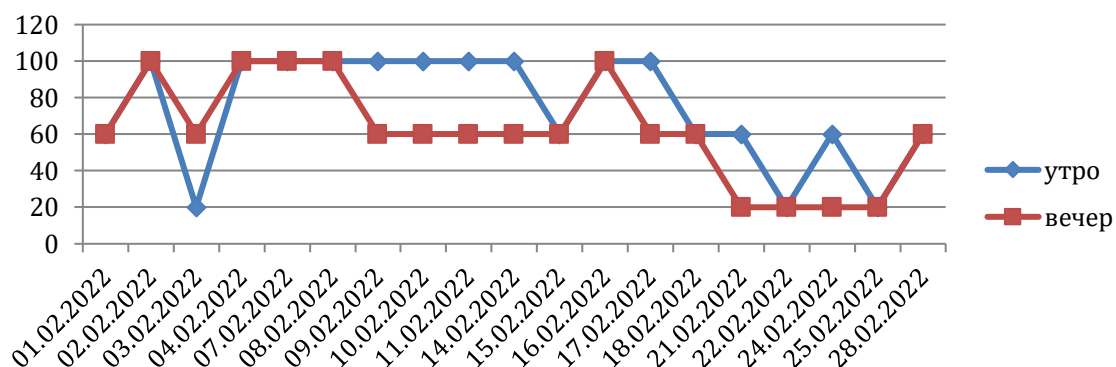


Рисунок 36 – Изменение самочувствия респондента № 29 в течение мониторингового исследования (заводоуправление), февраль 2022

В таблице 46 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника.

Таблица 46 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 29 (заводоуправление), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	09.02.2022, 10.02.2022, 11.02.2022	Персонал
2	17.02.2022	Личное
3	21.02.2022	Технологические факторы
4	14.02.2022, 24.02.2022	Начальство

На самочувствие респондента № 29 больше всего влияет фактор «Персонал», чуть меньше фактор «Начальство», остальные факторы играют незначительную роль.

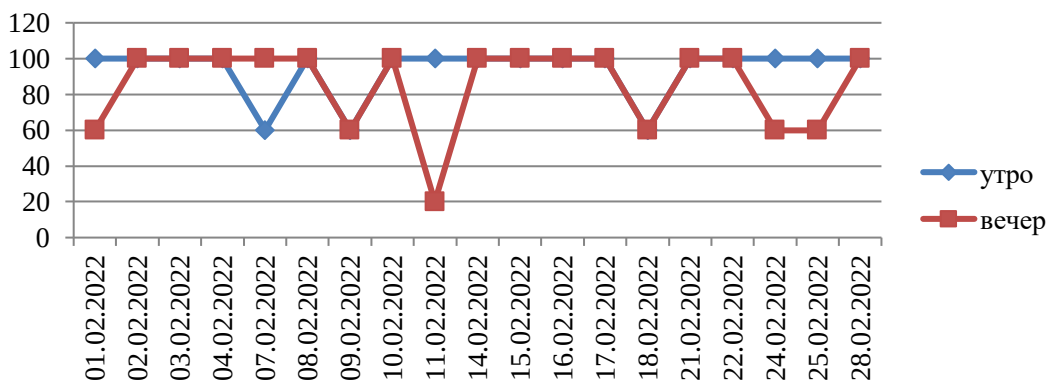


Рисунок 37 – Изменение самочувствия респондента № 30 в течение мониторингового исследования (заводоуправление), февраль 2022

В таблице 47 представлены факторы, которые оказывали влияние на изменение самочувствия сотрудника.

Таблица 47 – Факторы, оказывающие влияние на изменение самочувствия респондента № 30 (заводоуправление), февраль 2022

№ п/п	Дата	Фактор
1	01.02.2022	Персонал
2	21.02.2022, 25.02.2022	Технологические факторы
3	11.02.2022	Начальство

Респондент № 30 в большей степени выбирал фактор «Технологические факторы». Факторы «Персонал» и «Начальство» были выбраны разово.

На основании мониторинга, можно определить факторы, которые в большей степени оказывают влияние на изменение самочувствия персонала категории руководители и специалисты заводууправления.

В таблице 48 и на рисунке 43 представлены итоговые данные на основании полученных данных в ходе мониторинга самочувствия (таблицы 37 – 44)

Таблица 48 – Выбор факторов респондентами категории руководители и специалисты заводууправления в 2022 году, количество выборов фактора

№ п/п	Фактор	Суммарное количество выбора фактора	%
1	Персонал	16	32
2	Начальство	16	32
3	Технологические факторы	8	16
4	Личное	6	12
5	Коллеги	4	8

Рисунок 38 показывает, что, на основании мониторинга самочувствия, можно сделать вывод, что персонал категории руководители и специалисты наиболее часто изменяет свое состояние в худшую сторону в связи со следующими факторами: «Персонал», «Начальство».

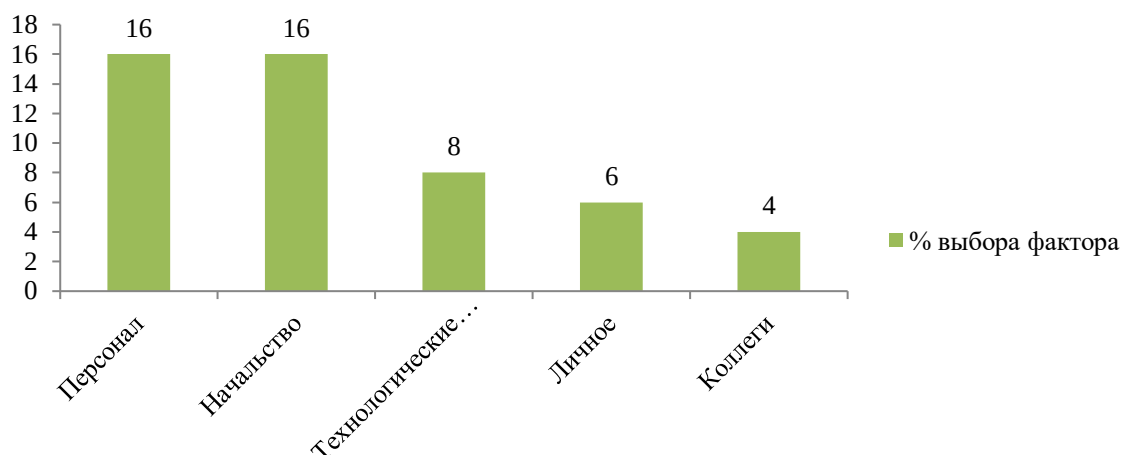


Рисунок 38 – Выбор факторов респондентами категории руководители и специалисты заводоуправления в феврале 2022 года, %

На основании проведенного исследования можно констатировать, что на изменение самочувствия персонала категории производственного подразделения наиболее сильно влияют такие факторы, как: технологические, начальство. В случае с категорией руководители и специалисты, наиболее сильное влияние оказывают факторы: персонал, начальство. Отличия в факторах обусловлены спецификой работы персонала, однако в каждом случае фактор «начальство» занимает 2 позицию по частоте выбора.

2.6 Анализ действующей системы по поддержанию уровня благополучия персонала на исследуемом предприятии

В ООО «ВИЗ-Сталь» поддержка благополучия персонала осуществляется за счет действия программ, которые, в целом, являются самостоятельными звеньями.

- частичная оплата спортивных занятий;
- предоставление путевок на санаторно-курортное лечение;
- различные турниры и спортивные мероприятия для сотрудников;
- конкурсы;

- обучение и профессиональная реализация персонала;
- стенд обмена книгами.

Помимо прочего, на предприятии используются программы, направленные на создание здоровой бизнес-экосистемы. На рисунке 39 представлены программы, которые на данный момент функционируют в организации:

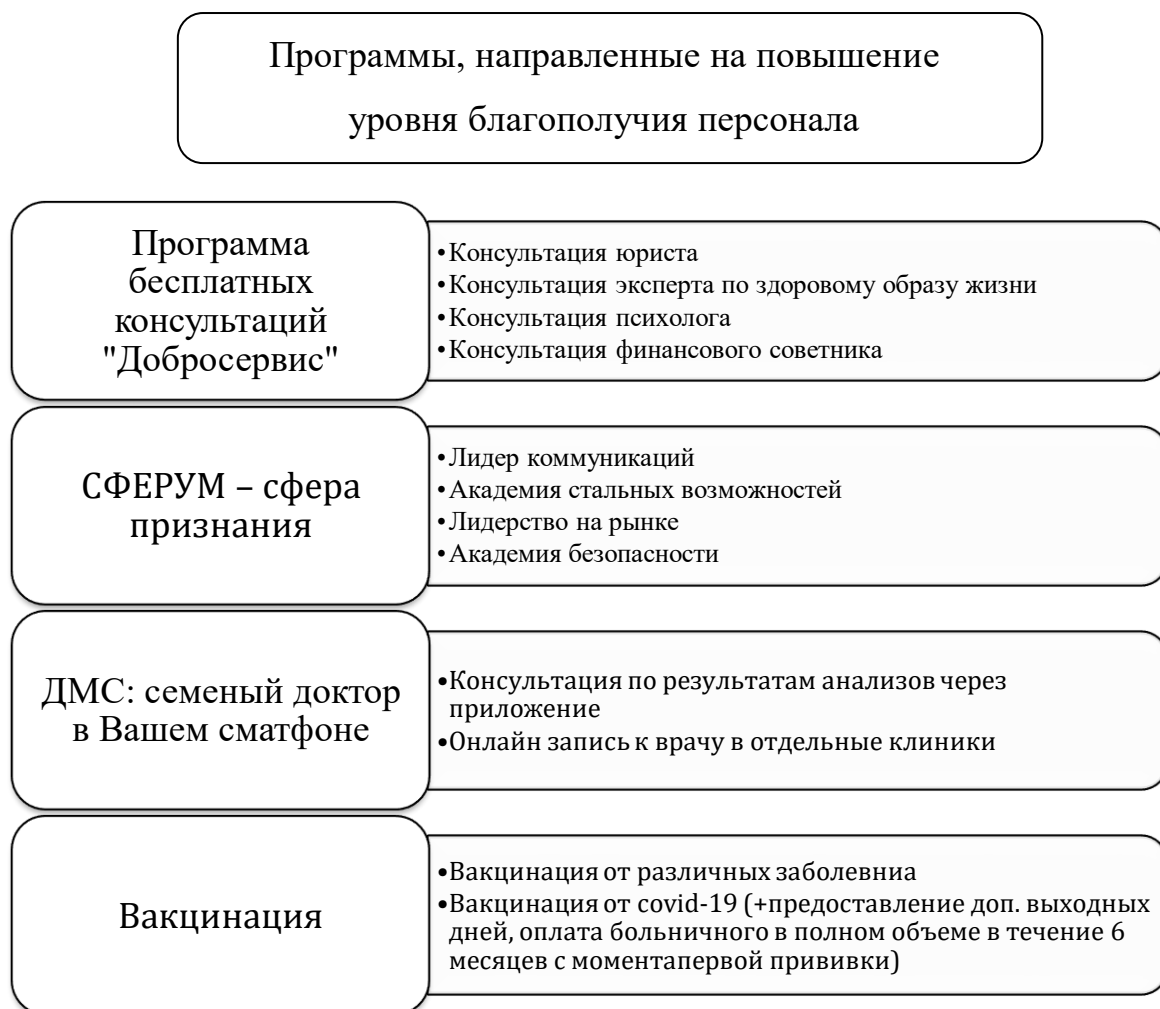


Рисунок 39 – Программы, направленные на повышение уровня благополучия персонала в ООО «ВИЗ-Сталь», 2022 г.

Программа бесплатных консультаций «Добросервис» доступна для всех сотрудников с 1 января 2022 года. Ежедневно помимо работы, люди решают житейские проблемы и задачи, с которыми раньше не сталкивались, затрачивая личное время и ресурсы. Кроме того, пандемия серьезно изменила

жизнь – появились новые инициативы, нормы, льготы, выросла тревожность из-за общей неопределенности. Все это не только снижает качество жизни, но и влияет на продуктивность на работе и на благополучие персонала. При помощи данного сервиса можно получить в любое удобное время консультацию у юриста, эксперта по здоровому образу жизни, психолога и финансового советника. Для того чтобы получить консультацию, сотрудникам необходимо зарегистрироваться в сервисе по телефону горячей линии, указанной на портале предприятия. Есть два способа консультирования по телефону горячей линии или через мобильное приложение: AppStore и GooglePlay.

Обращения и все личные данные, полученные в ходе консультирования, являются конфиденциальными и не передаются работодателю. Их содержание известно только эксперту и персоналу, который обратился за консультацией.

В таблице представлено детальное описание принципа работы программы «Добросервис».

Таблица 49 – Детальное описание принципа работы программы «Добросервис» В ООО «ВИЗ-Сталь», 2022 г.

№ п/п	Проблемы, с которыми можно обратиться к специалистам	Принцип работы консультации	Форма, в которой можно получить консультацию
1.	<i>Обращения к психологу:</i> саморазвитие, как привить себе полезные привычки, выбор профессии для моего ребенка, потеря интереса к работе, «в моем окружении есть психологический вампир», раздражающие отношения с коллегой, разрыв отношений, боль переживаний и депрессия, конфликты в коллективе, семье, высокая личная уязвимость и так далее.	<i>1. Обращение и запрос</i> - Клиентский менеджер принимает обращения по телефону, в мобильном приложении, в личном кабинете; - Экстренно соединяет с нужным экспертом в момент обращения; - Производит запись на плановую консультацию; - Оказывает поддержку по всем вопросам обслуживания.	<i>Экстренное консультирование</i> Оказывается в момент обращения. Консультируют юристы, врачи и психологи в момент обращения в ситуациях, угрожающих жизни, здоровью, чести и достоинству. Устное консультирование по записи с 9.00 до 21.00 7 дней в неделю, по местному времени, не в экстренных случаях. Консультирование устно по телефону и видео.

Продолжение таблицы 49

2.	<i>Обращения к юристам:</i> необходима консультация по штрафам за лишение водительских прав, вы приобретаете загородный участок на несовершеннолетних детей и родителей, как оформляется доля, как это прописать, Вы стали участником ДТП и у вас отсутствует полис ОСАГО. И многие другие юридические консультации.	<i>2. Получение консультации</i> - В назначенное время эксперт связывается с пользователем по телефону или в видео формате (психолог); - Запись консультации сохраняется для пользователя в его мобильном приложении; - Письменная консультация направляется в личный кабинет и мобильное приложение.	<i>Письменное консультирование</i> Письменный ответ специалиста, анализ документов. Ответ направляется в мобильное приложение и в личный кабинет пользователя
3.	<i>Обращения к финансовому консультанту:</i> просрочка платежей по кредитам, как выгодно распорядиться накоплениями, вопросы возврата различных налогов, получить советы как накопить на обучение ребенка, правильно рассчитать расходы по ипотеке и многое другое.	<i>3. Обратная связь по результату</i> - По результатам консультации пользователь может; - При необходимости продолжить консультирование по своему вопросу; - Оставить благодарность и пожелания эксперту и всей системе; - Оставить жалобу и претензию для анализа и обратной связи.	
4.	<i>Обращения к эксперту по ЗОЖ:</i> о диетическом питании, рационе для аллергиков, приеме и сочетании витаминов, спортивных нагрузках, результатах анализов и так далее.		

СФЕРУМ – сфера признания. Сферум – это особое пространство, объединяющее всех сотрудников Группы НЛМК. Пространство, в котором стремление к развитию персонала, за активное участие в программах и проектах, важных для компании, каждый сотрудник получает заслуженное признание и поощрение. На платформе Сферум представлены четыре программы: «Академия

безопасности», «Лаборатория инноваций», «Бестселлер» и «Академия стальных возможностей».

Ферумы – корпоративная валюта, название которой совпадает с названием драгоценного для предприятия металла. Полученные ферумы отражаются в личных кабинетах персонала на портале, а в нужный момент могут быть потрачены в интернет-магазине на необходимые и полезные товары. Программы, в которых можно принять участие и получить ферумы за активность, представлены в таблице 50.

Таблица 50 – составляющие элементы программы СФЕРУМ

№ п/п	Наименование составляющих элементов программы СФЕРУМ	Суть программы
1	Лидер коммуникаций- это программа для сотрудников активных в информационном поле Группы компаний и содействующих в продвижении ключевых тем компании.	Программа включает в себя: 1) Начисление баллов (ферумов) за посты в блогах портала с высоким охватом на важные для компании темы, где критерии оценки – просмотры, комментарии, лайки, ТОП постов недели. 2) Начисление баллов (ферумов) за посты в социальных сетях на важные для компании темы с высоким охватом, где критерии оценки – просмотры, комментарии, лайки, репосты. Начисление происходит после оценки материалов редакцией компании, специалистами дирекции по коммуникациям. К ключевым темам компании относятся – инновации, цифровые проекты, экология, инвестиционные проекты, охрана труда и промышленная безопасность, Производственная система, бренд работодателя (обучение, развитие, карьера), социальная политика (спорт, корпоративное питание, страхование, медицина, волонтерство, благотворительность, здоровье). Если сотрудники совсем недавно решили попробовать себя в этом направлении, им предлагается пройти курс для начинающих блогеров.
2	Академия стальных возможностей (АСВ) - программа стажировок студентов предвыпускных и выпускных курсов. Сотрудники компании, готовые принять участие в реализации проекта поощряются за свой вклад в проект.	Программа включает в себя: 1.Начисления баллов за роль в проекте 2.Систему начисления в зависимости от роли, которая позволяет поощрить сотрудников, принимавших участие в проекте Роли: Администратор – поощряются кураторы групп стажеров АСВ за администрирование и решение оргвопросов на протяжении всех трех этапов стажировки Методолог – поощряются сотрудники, разработавшие программу стажировки в ФН перед началом 2 и 3 этапов Эксперт-гид – поощряются сотрудники, выступившие в роли проводников между производством/ФН на 2 этапе стажировки Наставник – поощряются сотрудники, выступившие в роли наставников стажеров Академии стальных возможностей

Продолжение таблицы 50

3	Лидерство на рынке - программа направлена на возможность предложение идей и инициатив с целью улучшения продуктового портфеля компании, какие услуги и дополнительный сервис необходимо добавить, а также если есть идеи о перспективных потребностях рынка.	Программа позволяет: 1. Подать идею о новом или улучшенном продукте или услуге 2. Предложить способы развития сервиса для повышения удовлетворенности наших клиентов 3. Возглавить проект реализации идеи 4. Стать частью команды проекта реализации идеи 5. Получать ферумы, профессиональный опыт и положительные эмоции на каждом этапе: от подачи идеи, до мониторинга результата Функционал программы развернут на платформе Группы компании «Банк Идей». Как это работает: 1) Сотрудник подает идею в «Банк Идей» по отдельному треку ФН «Продажи». 2) Идея проходит первичный фильтр ФН «Продажи», в случае необходимости дорабатывается. 3) Идея выносится на КИП ФН «Продажи». 4) В случае одобрения решением КИП открывается проект по реализации, назначается руководитель проекта. 5) Автору идеи начисляются ферумы за идею, принятую к реализации. 6) В зависимости от целевого эффекта и сложности проекта рассчитывается фонд ферумов за реализацию. 7) Руководитель проекта формирует команду и приступает к реализации. 8) Завершение каждого этапа реализации проекта фиксируется на КИП ФН «Продажи». 9) По итогам каждого этапа реализации команде проекта начисляются ферумы. 10) После каждого КИП начисленные ферумы отображаются в личном кабинете сотрудника и доступны для использования.
4	Академия безопасности - вовлеченность и неравнодушие, забота о своем здоровье и о безопасности окружающих, умение оценивать риски, видеть опасности и желание участвовать в их устранении. Это основы и принципы, на которые опирается настоящий Лидер безопасности	Критерии поощрения: В рамках регулярного поощрения: 1) За остановку небезопасных работ - 5 ферумов 2) За наибольшее количество остановок небезопасных работ в течение квартала - 20 ферумов 3) За подачу и реализацию инициативы в области ОТПБ (работник/группа работников) - 5 ферумов 4) За наибольшее количество поданных инициатив в области ОТПБ в течение квартала (работник/группа работников) - 20 ферумов 5) За наибольшее количество выявленных опасных действий, опасных условий и происшествий без последствий в течение квартала - 20 ферумов В рамках конкурса в области ОТПБ: 1) Лидер - 350 ферумов 2) Лучший проект (работник/группа работников) - 250 ферумов (делится на всех участников поровну)

Продолжение таблицы 50

5	Инновации. Инновационными принято считать проекты с высоким уровнем риска и неопределённостью результата на старте, однако обладающие большим потенциальным эффектом. Программа «Innovation Award» предназначена поддержать желание сотрудников добиться чего-то большего в карьере, реализовать прорывные идеи с пользой для себя и компании.	Стать участником программы может любой сотрудник, для этого необходимо обратиться в Управление «Лаборатория инноваций» или к куратору инновационной деятельности ФН/Дивизиона. Как это работает? За прохождение каждого этапа инновационного трека участникам команды проекта начисляются ферумы (ферум - внутренняя валюта НЛМК), количество которых зависит от достигнутого результата. При этом, расчет обязательно учитывает роль каждого участника, новизну внедряемого решения и ожидаемый эффект.
---	---	---

ДМС: семейный доктор в смартфоне. Личный кабинет застрахованного позволяет посмотреть, скачать или распечатать полисы ДМС и ВЗР и программу страхования, посмотреть список клиник с телефонами и адресами – в виде списка или на карте, посмотреть список медицинских услуг, полученных по полису ДМС, подать жалобу или оставить благодарность, перейти на программу с франшизой и автоматически оплачивать ее, привязав банковскую карту, подключить к кабинету полис ребенка, приобрести полисы по другим видам страхования.

Обладателям полисов ДМС СОГАЗ доступны:

- Консультация по результатам анализов через приложение
- Онлайн запись к врачу в отдельные клиники

Вакцинация. Компания поддерживает сотрудников, которые решились на вакцинацию: сегодня компания предоставляет таким коллегам выходные дни за каждый ее этап, оплачивает больничные в полном объеме в течение полугода с момента первой прививки. В открытом доступе, на корпоративном портале публикуется вся информация о вакцинации:

статистика, мнения экспертов, самих сотрудников. Компания старается сделать все, чтобы сотрудники смогли самостоятельно принять взвешенное решение.

Таким образом, исследуемое предприятие проявляет заботу о сотрудниках, развивая различные сервисы и наращивая обороты по программам. Однако можно заметить, что именно комплексный подход по всем сферам программы «Благополучие» отсутствует.

3 Разработка рекомендаций для ООО «ВИЗ-Сталь»

3.1 Разработка программы «Благополучие» для исследуемого предприятия

Обострение проблем, связанных с благополучием работников, оказывает негативное влияние на деятельность предприятия, повышает степень социальной напряженности и ухудшает общее положение предприятия на рынке из-за снижения производительности труда. На основании проведенного исследования на предприятии, можно сделать вывод о том, что каждой компании необходимо оценивать состояние, самочувствие и благополучие своего персонала. Данные исследования обуславливают необходимость разработки эффективной модели управления процессами сохранения и восстановления благополучия работников на промышленных предприятиях.

Основой для разработки такой модели станут 5 основных факторов, влияющих на благополучие сотрудников организации согласно модели «Благополучие»

1. Физическое здоровье.
2. Душевное равновесие.
3. Комфортная рабочая среда.
4. Финансовое благополучие.
5. Возможности профессионального роста.

Данные факторы в конечном итоге должны способствовать сохранению и восстановлению здоровья, повышению уровня благополучия в системе показателей, определяющих качество трудовой жизни и производительность труда с точки зрения экономической эффективности.

Как было указано ранее, для формирования программы «Благополучие» на предприятии необходимо:

1. Поставить цель
2. Провести анализ существующей системы
3. Разработать программу
4. Провести пилот и адаптировать программу

На основании полученных данных в ходе опросов, анализа существующей системы на предприятии, а также с учетом лучших мировых практик для улучшения показателя благополучия персонала на исследуемом предприятии был разработан макет программы «Благополучие», который представлен на рисунке 40:



Рисунок 40 – Макет программы «Благополучие» на основе проведенного исследования

Инструкция по использованию программы:

Важно учитывать все пять 5 элементов благополучия, т.к. благополучие персонала в совокупности элементов образует общий баланс самочувствия персонала, и по каждому элементу разработать разные предложения, которыми сотрудники смогут воспользоваться. Стоит также учитывать, что концепция программы «Благополучие» нуждается в систематическом и пошаговом подходе, необходимо систематически производить оценку потребностей сотрудников и корректировать программу.

В таблице 51 представлены текущие статусы всех программ элементов «Благополучие» для предприятия, а также обозначены результаты их влияния на сотрудника и на работодателя с целью определить дальнейшие шаги работы по программе «Благополучие».

Таблица 51 – Статусы элементов, составляющих программу «Благополучие» в ООО «ВИЗ-Сталь», 2022 г.

№ п/п	Элемент программы «Благополучие»	Статус: реализовано/не реализовано на данный момент	Результат (факт или предполагаемый)
1	Здоровье:		
	Консультации экспертов (ЗОЖ, психолог, онлайн-терапевт)	ЗОЖ, психолог – реализовано; Онлайн-терапевт – не реализовано	Улучшение качества жизни и здоровья Повышение уровня энергии Улучшение общего физического и психического самочувствия
	Чекапы раз в квартал (невролог, ЭКГ, ОАК) по желанию сотрудников (на территории предприятия, выездное, 2 дня)	не реализовано	
	Занятия йогой + медитации для персонала с приглашенным тренером	не реализовано	
	Еженедельный завоз фруктов в подразделения	не реализовано	
2	Профессиональная реализация:		
	Работа с внутренним карьерным консультантом	не реализовано	Возможность профессиональной реализации персонала Доступ к интересующим ресурсам
	Корпоративное обучение	реализовано	
	Доступ к образовательным онлайн-платформам	реализовано	
	Корпоративные скидки на обучение	не реализовано	
3	Благоприятная среда:		
	Эргономичное рабочее место	не реализовано	Улучшение «качества жизни» на рабочем месте Снижение уровня стресса
	Обмен книгами	реализовано	
	Оборудованные комнаты отдыха	не реализовано	

Продолжение таблицы 51

4	Социальные связи:		
	Тематические митапы для персонала	не реализовано	Новые формы взаимодействия между людьми в коллективе Улучшение коммуникации Самореализация персонала
	Проведение конкурсов	реализовано	
	Создание корпоративных объединений по интересам	реализовано	
5	Финансовая стабильность		
	Денежные розыгрыши от компании	реализовано	Повышение внутреннего чувства значимости Применение знаний в обычной жизни
	Консультации экспертом	реализовано	
	Программа обучения финансовой грамотности и управления личными финансами	не реализовано	

Работа по программе «Благополучие» разделена на следующие этапы:

- *Планирование бюджета, конкурентная проработка и заключение договора на услуги.* Задачи данного этапа возлагаются специалистов отдела кадров предприятия и руководство. Так как программы, предлагаемые для реализации, предполагают заключение договора на предоставление подобных услуг со специализированной компанией-организатором – внешним поставщиком услуг, то специалистам отдела кадров необходимо провести конкурентную проработку для определения наиболее подходящих поставщиков. Данная проработка поможет найти наиболее оптимальный вариант, а также указать ориентир на ценовую политику, которая, в свою очередь, будет включена в ежемесячный перечень затрат предприятия. Далее затраты необходимо согласовать с руководством и включить их в годовой бюджет предприятия. Таким образом, данные затраты будут направлены на улучшения благополучия персонала предприятия.
- *Апробация программы.* На следующем этапе проводится пилот и адаптация программы с целью:
 - Оценить целесообразность программ и качества услуг провайдера. Предлагается ввести ежемесячный опрос, направленный на оценку статуса актуальности включенных

программ для улучшения благополучия персонала, а также производить выборочно мониторинг самочувствия персонала.

- Возможность найти дополнительные потребности и запросы, которые ранее не учли в программе.

Для этого предлагается ввести «Банк идей» на корпоративном портале, где каждый сотрудник сможет предлагать свои варианты для программы «Благополучие» (пример – Рисунок 41).

Банк идей

Информационная система сбора и обработки
идей сотрудников



Мои идеи



Рабочий кабинет

Подать идею



Рисунок 41 – Банк идей для программы «Благополучие»

- *Использование KPI для замера эффективности программы и мониторинга*
 - eNPS (англ. Employee Net Promoter Score) – индекс удовлетворенности персонала. Это разница между количеством позитивно настроенных сотрудников и критиков в процентном соотношении. Можно оценивать как вручную, так и с помощью специальных сервисов.
 - Respond rate – процент сотрудников, которые воспользовались услугами программы. Метрика подходит для этапа запуска.

- Трекинг отклика: среднее количество обращений за период (зависит от размера компании, хороший результат – от 2 до 4), средняя оценка (от 4,5 из 5), отзывы.

Замеры производятся с помощью опросов «до – после».

3.2 Социально-экономическое обоснование рекомендованных мероприятий

Помимо улучшения благополучия персонала и повышения эффективности его работы, внедрение программы «Благополучие» приведет к экономии по фонду заработной платы за счет сокращения дней презентеизма работников на рабочих местах.

Для расчета прогнозируемого экономического эффекта произведем предварительный расчет экономических затрат на нереализованные программы, которые предполагают дополнительные затраты из бюджета предприятия. Для формирования стоимости будут использованы интернет ресурсы: сайты компаний (необходимых по профилю), работные сайты (вакансии на позиции, например, привлечение эксперта). Затраты будут производиться на основании договора с внешними поставщиками услуг. Данные для расчета экономических затрат представлены в таблице 52.

Таблица 52 – Расчет экономических затрат предприятия на реализацию элементов программы «Благополучие»

№ п/п	Элемент программы «Благополучие»	Затраты	Ориентировочные затраты в год, руб.
1	Здоровье:		
	Консультации экспертов (онлайн-терапевт)	25 000 рублей/мес (специалист на пол ставки)	300 000
	Чекапы раз в квартал (невролог, ЭКГ, ОАК)	5 000 рублей/чел. Стоимость корректируется с учетом потребности. Для условного расчета возьмем целевой показатель в 100 человек в квартал, длительность выездного чекапа – 3 дня.	500 000

Продолжение таблицы 52

	Занятия йогой + медитации для персонала с приглашенным тренером	Стоимость занятия для 1 человека – 150 рублей. Предполагаются занятия группой, 12 занятий в месяц, группа – максимум 20 человек.	432 000
	Еженедельный завоз фруктов в подразделения	100 000 рублей (из расчета ассортимента: яблоки, бананы, апельсины, на кол-во человек 800)	1 200 000
2	Профессиональная реализация:		
	Работа с внутренним карьерным консультантом	1000 рублей за консультацию. За целевой показатель примем 50 консультаций в месяц.	600 000
3	Благоприятная среда:		
	Эргономичное рабочее место Оборудованные комнаты отдыха	Крупные затраты предполагаются в разрезе на текущий год для внедрения, т.к. необходим ремонт и обустройство в целом. За ориентир возьмём сумму в бюджет равную 5 000 000 рублей	5 000 000
4	Социальные связи:		
	Тематические митапы для персонала	100 000 рублей 1 митап. За целевой показатель примем 1 митап в месяц.	1 200 000
5	Финансовая стабильность:		
	Программа обучения финансовой грамотности и управления личными финансами	Обучение по набору группы, цена курса с привлечением внешнего поставщика – 10 000 рублей/чел. Группа в месяц – до 15 человек.	1 800 000
6	Итого:		11 032 000

Внедрение программы «Благополучие» приведет к экономии за счет сокращения дней презентеизма работников на рабочих местах по причине плохого самочувствия. Расчеты произведены по формуле (1).

$$\mathcal{E} = \mathcal{D} - \mathcal{Z}, \quad (1)$$

где

- $\mathcal{E}$ – экономия (в год)
- $\mathcal{D}$ – потери предприятия по причине презентеизма (экономические),

- 3 – затраты предприятия на программу «Благополучие»

Согласно данным, приведенным в Таблице 35, затраты предприятия на программу «Благополучие» составят:

$$З = 11\,032\,000 \text{ руб.}$$

Согласно расчетам, приведенным в подразделе 2.3, в среднем сотрудник исследуемого предприятия теряет 130 часов в год по причине презентеизма, при этом экономические потери на одного сотрудника составляют 55 198 руб.

Т.к. на предприятии работает 1314 человек, то временные и экономические потери составляют:

- 170820 часов
- 72 530 172 руб.

Таким образом, если принять потери предприятия по причине презентеизма постоянными

$П = 72\,530\,172 \text{ руб./год}$, получается:

$$Э = 72\,530\,172 \text{ руб.} - 11\,032\,000 \text{ руб.} = 61\,498\,172 \text{ руб./год}$$

Стоит отметить, что представленная экономия является прогнозируемой и даст 100% экономию только в случае 100% эффекта. Но даже в случае, если внедряемая программа «Благополучие» на предприятии не будет способна сократить потери дня из-за презентеизма на 100%, а, допустим, сократит данные потери на 50%, 30% или 10%, то:

- При сокращении потерь на 50% экономия в год составит 30 749,1 тыс. руб. в год.
- При сокращении потерь на 30% экономия в год составит 18 449,5 тыс. руб. в год.
- При сокращении потерь на 10% экономия в год составит 6 149,8 тыс. руб. в год.

В заключение стоит отметить, что, помимо экономической эффективности от внедрения программы «Благополучие», предприятие получает социологическую эффективность, а именно: улучшение социально-психологического климата предприятия, бодрость, позитив и лояльное отношение сотрудников к организации.

3.3 Разработка интернет-портала программы «Благополучие» для ООО «ВИЗ-Сталь»

В целях структурирования всех элементов программы «Благополучие», в качестве рекомендации предлагается разработка интернет-портала. Данный портал будет представлять собой онлайн-ресурс, который будет размещен на каждом корпоративном ПК, а в дальнейшем портал будет доступен в виде приложения.

На рисунке 42 и 43 представлен макет главной приветственной страницы портала

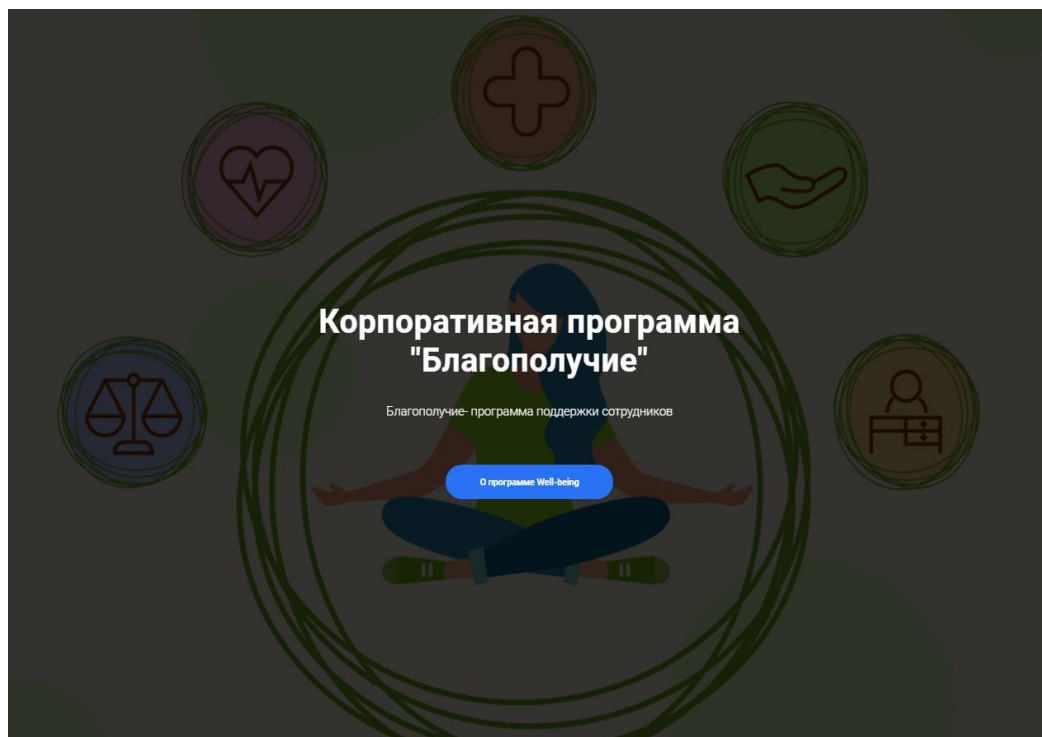


Рисунок 42 – Главная приветственная страница портала (1)

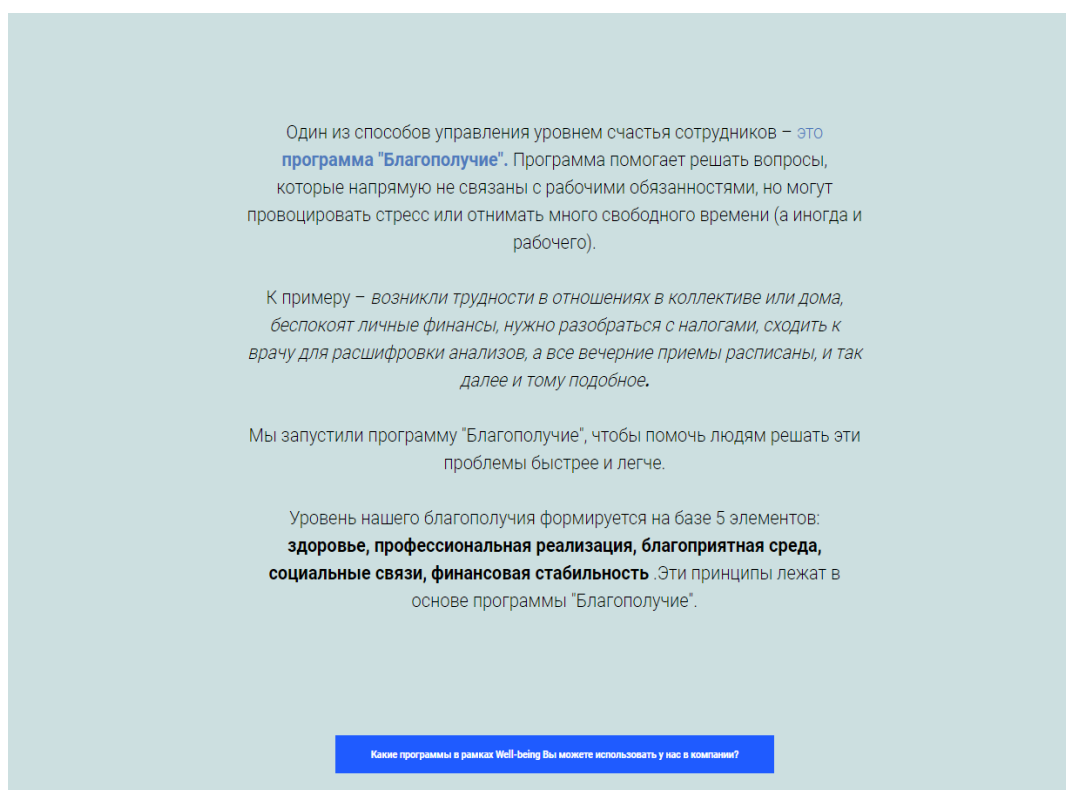


Рисунок 43 – Главная приветственная страница портала (2)

Концепция данного портала заключается в том, что он объединяет в себе все структурные элементы программы «Благополучие». Используя онлайн-ресурс, пользователь выбирает интересующий его элемент – далее «блок», где может найти всю интересующую информацию по представленным программам в рамках данного блока. Например, выбирая блок «Здоровье», пользователю будут доступны страницы, где будет размещен функционал, необходимый для использования (что выходит в программу, как работают представленные программы, как можно осуществить запись, осуществление записи и т.д.). Страницы, которые будут предложены пользователю:

- Консультации экспертов (ЗОЖ, психолог, онлайн-терапевт)
- Чекапы раз в квартал (невролог, ЭКГ, ОАК) по желанию сотрудников (на территории предприятия, выездное, 2 дня)
- Занятия йогой + медитации для персонала с приглашенным тренером

– Еженедельный завоз фруктов в подразделения

Пример представления блоков программы «Благополучия» на интернет-портале для пользователя представлен на рисунке 46.

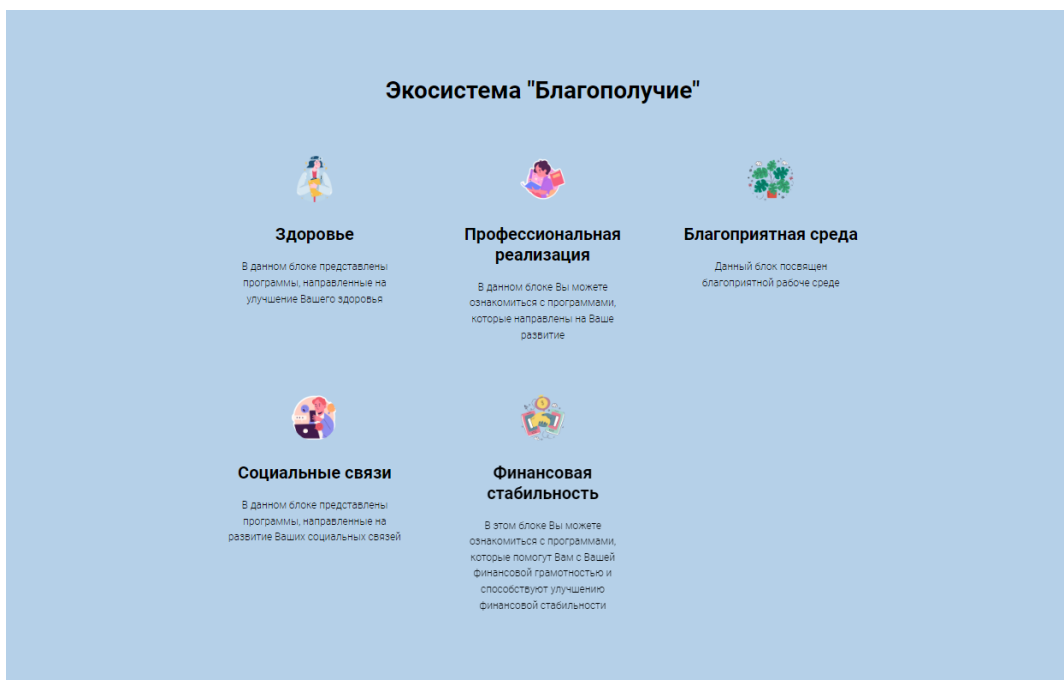


Рисунок 44 – Элементы программы «Благополучие», размещенные в виде структурных блоков на интернет-портале

Таким образом, единый сервис в виде интернет-портала позволит создать единую среду, где будет собрана вся текущая информация по программе «Благополучие»: т.е. будут расположены все программы, которыми может воспользоваться пользователь в одном пространстве. А за счет простоты интерфейса, данный сервис отличается удобством использования для разных категорий сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодня забота о благополучии персонала — популярный тренд. Именно поэтому благополучие сотрудников — важнейшая часть здоровой рабочей среды и организации. Компании, которые работают над благополучием сотрудников, снижают им рабочее напряжение и тем самым поддерживают позитивную обстановку.

Итоги выпускной квалификационной работы: изучены теоретические аспекты управления благополучием персонала, проанализировано управление благополучием персонала производственного предприятия, разработаны и предложены мероприятия по повышению уровня благополучия персонала ООО «ВИЗ-Сталь».

В теоретической главе были изучены следующие темы: теоретические основы управления благополучием работников на предприятиях, проблема и методы измерения презентеизма в организациях, инструменты повышения уровня благополучия персонала в организациях. На основе теоретической главы можно сделать вывод, что уровень благополучия персонала целиком и полностью зависит от проведения мониторинговой оценки, а также от наличия комплексной программы, которая направлена на поддержание сотрудников, улучшения их психологического и физиологического самочувствия на рабочем месте. Например, такая программа как «Благополучие» в настоящее время играет важную роль, многие мировые компании отмечают положительную динамику использования. Однако в России данный подход не является актуальным, что, в свою очередь, негативно отражается на благополучии персонала и приводит к презентеизму в организациях.

В практической главе дана характеристика исследуемого производственного предприятия, проведен краткий анализ основных подсистем СУП, представлен анализ кадрового состава. В качестве исследования была проведена оценка уровня физического и

психологического благополучия персонала, проведено исследование влияния удаленной работы на самочувствие персонала, разработан инструментальный мониторинг самочувствия работников и проведено исследования, проведен анализ действующей системы по поддержанию уровня благополучия персонала на исследуемом предприятии. Для исследования, по большей части, были применены следующие методы: анализ источников информации, социологический опрос, фокус-группа.

В рекомендательной главе была разработана ряд мероприятия по повышению уровня благополучия персонала:

- Переход к комплексному подходу управления благополучием персонала;
- Разработка программы «Благополучие»;
- Разработка макета интернет-портала для программы «Благополучие».

Таким образом, была выполнена выпускная квалификационная работа по теме «Управление благополучием персонала производственного предприятия».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 05.02.2018) // СПС КонсультантПлюс
- 2) Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 239 с.
- 3) Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник/ — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 638 с.
- 4) Факторы благополучия работников эпохи цифровизации: эмпирические исследования : монография / коллектив авторов ; под редакцией А. Э. Федоровой, З. Дворжаковой, О. А. Коропец. – Sedlčany : Ústav personalistiky, 2021
- 5) Агапов Е. П. Феномен человеческого благополучия // Медико-социальные и психологические аспекты безопасности промышленных агломераций. 2016. № 4. С. 216-223.
- 6) Евдокимова Ю.Г. Экологизация общества. Экопроекты на базе предприятий // Наука и Просвещение. 2020. С. 71-76.
- 7) Задорожная И.И. Well-being-программы как современная стратегия. Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. №3. С. 25-31.
- 8) Коропец О.А., Мельникова А.С. Управление благополучием работников в социальной политике современных организаций // Human Progress. 2021. №3. С. 17-19.
- 9) Крицкая А.А. Экологизация предприятия. Злёный офис // Глобальные социальные процессы 2.0: трансформация социальной реальности в условиях цифровизации и пандемии. 2020. С. 221-226.
- 10) Лисовская А.Ю. Отсутствие присутствия: о необходимости исследования феномена презентеизма // Организационная психология. 2016. № 4. С. 53 – 64.

- 11) Мельцер А.В., Чашин В.П., Лахгайн Б. Здоровье работников: вопросы абсентеизма и презентеизма // Профильная и клиническая медицина. 2018. № 2. С. 5-12.
- 12) Нагерняк, С. Создание «Экосистемы well-being» в организации и управление ею // Льготы и бенифиты. 2020. № 9. С.: 5-8.
- 13) Назайкинский, С.В. Управление благополучием сотрудников: отечественный опыт // Наука и искусство 2020. № 1/2. С. 22-31.
- 14) Пугач С.П. Способы и инструменты обеспечения благополучия сотрудников. Цифровая экономика: Проблемы и перспективы развития // Научный диалог. 2019. № 4. С. 63.
- 15) Федорова А.Э., Морохов Н.Д. Здоровье и благополучие на рабочем месте: результаты скрининга на основе самооценки работников предприятия // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2019. № 3. С. 125-134.
- 16) Фрелих М.В., Федорова А.Э. Оценка физического и психосоциального благополучия персонала: самочувствие работников и презентеизм на рабочем месте // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. № 4. С. 14-19
- 17) Чуланова О.Л., Рябова А.М., Колесов О.С. Разработка инструментария интеграции технологии "экологичный офис" и технологии well-being в работу с персоналом с позиций гуманизации трудовой деятельности // Вестник евразийской науки. 2021. №2. С. 56-65.
- 18) Шмелева Д.А. Аспекты социальной безопасности в контексте обеспечения благополучия персонала Наука и практика в фокусе инновационного развития. 2020. № 2. С. 157-165.
- 19) Щукина Д.В., Черникова В.Е. Well being программа как современное направление в области удержания персонала в компании // Деловой вестник предпринимателя. 2021. №2. С. 34-38.
- 20) Яшкова Е.В., Лаврентьева Л.В. Внедрение программы well-being для поддержания эмоционального и психологического состояния

работников в условиях пандемии // Проблемы современного педагогического образования. 2021. №70. С. 2-5.

- 21) Годовой отчет по управлению персоналом производственного предприятия 2019 г– Екатеринбург, 2019. –Неопубл. Материалы.
- 22) Годовой отчет по управлению персоналом производственного предприятия 2020 г. – Екатеринбург, 2020. –Неопубл. Материалы.
- 23) Годовой отчет по управлению персоналом производственного предприятия 2021 г. – Екатеринбург, 2021. –Неопубл. Материалы.
- 24) Квартальный отчет по управлению персоналом 2022 г. – Екатеринбург, 2020. –Неопубл. Материалы.
- 25) How important is avoiding presenteeism in the wake of COVID-19 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.cignainternational.com/en/ipmi/articles/how-important-is-avoiding-presenteeism-in-wake-of-COVID19>
- 26) Presenteeism during the COVID-19 pandemic: risks and solutions [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://academic.oup.com/occmed/article/71/6-7/243/5986708>
- 27) Внедряем well-being: опыт компаний и пять аспектов системы [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.mirapolis.ru/blog/vnedryaem-well-being/>
- 28) Как практические сессии по теме здоровья на рабочем месте способствуют улучшению самочувствия и благополучия сотрудников [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://jnj.ru/ozdorovitelnye-pereryvy-v-rabochem-processe/>
- 29) Как работодатели заботятся о сотрудниках: результаты опроса [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://hh.ru/article/24566>
- 30) Культура Well-being: зачем и как управлять благополучием сотрудников [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://peopleforce.io/ru/blog/kultura-well-being-zachem-i-kak-upravlyat-blagopoluchiem-sotrudnikov>

- 31) Общество с ограниченной ответственностью ВИЗ-Сталь (официальный сайт) [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://viz-steel.nlmk.com/ru/>
- 32) Общество с ограниченной ответственностью ВИЗ-Сталь [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru>
- 33) Опросники для работодателей и работников, разработанные специалистами ФГБУ «НМИЦ ТПМ» Минздрава России, для внедрения корпоративных программ укрепления здоровья [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://ulcpp.ru/oprosniki-dlya-rabotodatelej-i-rabotnikov-razrabotannye-speczialistami-fgbu-nmicz-tpm-minzdrava-rossii-dlya-vnedreniya-korporativnyh-programm-ukrepleniya-zdorovya-2>
- 34) От ДМС к благополучию: как устроен рынок well-being-услуг в России [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/news/5e705e409a7947dedf7ebcc0>
- 35) Почему переработка вредна компаниям и сотрудникам [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://the-steppe.com/razvitie/pochemu-pererabotka-vredna-kompaniyam-i-sotrudnikam>
- 36) Презентеизм – новая проблема пост-карантинного бизнеса сотрудникам [Электрон. ресурс]. Режим доступа: https://zen.yandex.ru/media/anastasia_bogacheva/prezenteizm--novaia-problema-postkarantinnogo-biznesa-6024b1ca10b7775b568c5d9d
- 37) Тинькофф второй год подряд стал победителем премии IT HR AWARDS [Электрон. ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2020/11/24/tinkoff-vtoroi-god-podryad-stal-pobeditelem-premii-it-hr-awards
- 38) Aronsson G., Gustafsson K., Dallner M. Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism // J Epidemiol Community Health. 2000 Jul; 54(7): 502–509
- 39) Diener E., Seligman M.E.P. Beyond money. Toward an economy of well-Being. Psychological Science in the Public Interest. 2004. № 5 (1). pp. 1–31.

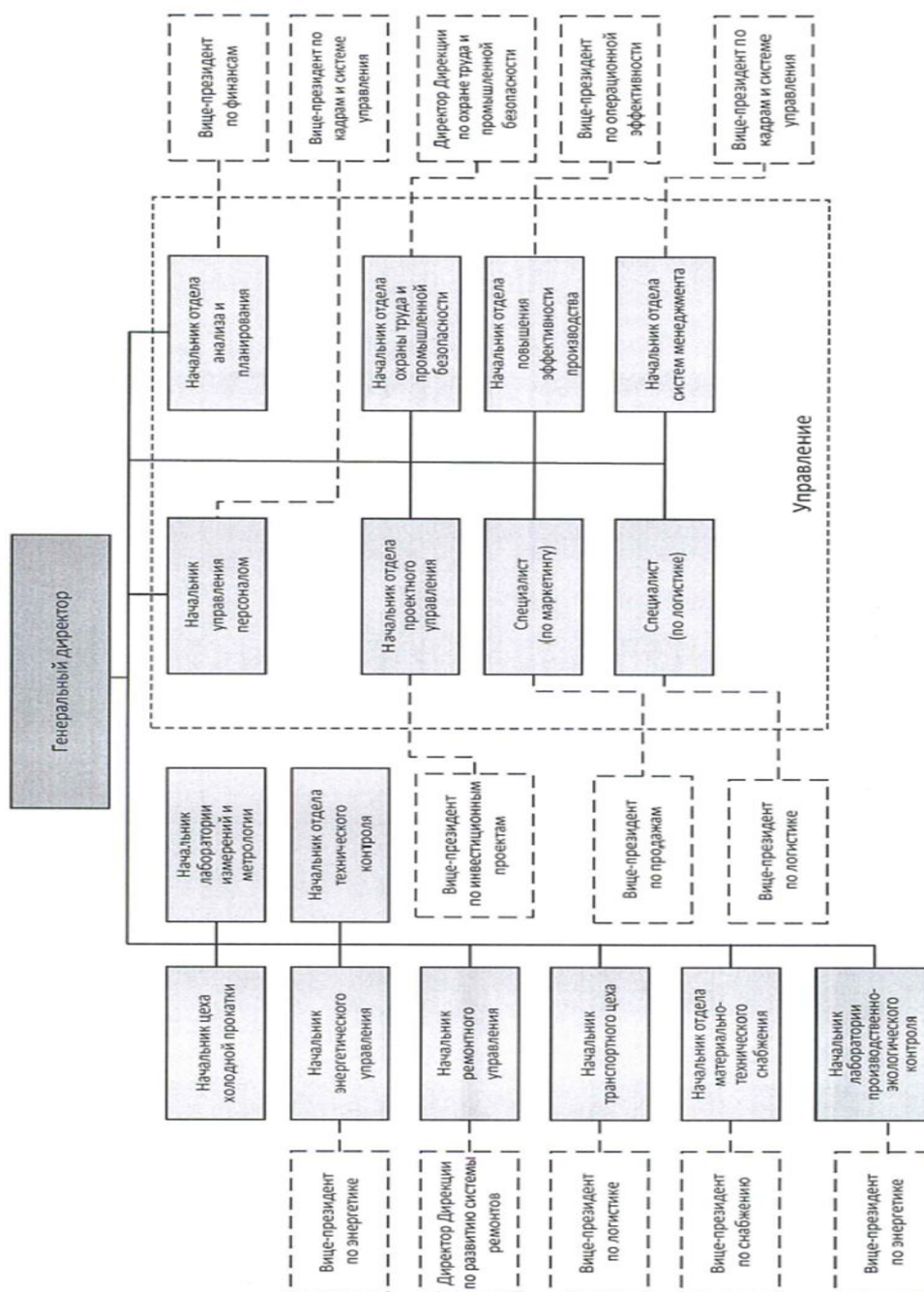
- 40) Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books, 1996.
- 41) Gosselin E., Lemyre L., Corneil W. Presenteeism and absenteeism: differentiated understanding of related phenomena // J Occup Health Psychol. 2013 Jan; 18(1):75-86.
- 42) Palmer S. Occupational stress. The Health and Safety Practitioner. 2009. № 7(8). pp. 16-18
- 43) Palmer S., Cooper C., Thomas K. Model of organisational stress for use within an occupational health education/promotion or wellbeing programme. Health and Safety Executive. 2003. pp. 31–40.140
- 44) Spence, G.B. Workplace wellbeing programs: If you build it they may NOT come...because it's not what they really need! // International Journal of Wellbeing. 2015. Tom 5. № 2. P.:109-124.
- 45) Stewart W., Matousek D., Verdon C. The American Productivity Audit and the Campaign for Work and Health. Journal of Occupational and Environmental Medicine. - 2003. - № 45 (12). pp .1234-1246.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

ООО «ВИЗ-СТАЛЬ»



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ВИЗ-СТАЛЬ»

ООО «ВИЗ-Сталь» Структура управления персоналом

