

УДК 330.1

Соколова Татьяна Вадимовна,

студент,

департамент политологии и социологии,

Уральский гуманитарный институт,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

Степанова Юлия Александровна,

студент,

департамент политологии и социологии,

Уральский гуманитарный институт,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

Баскакова Ирина Владимировна,

доцент,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

КОРПОРАТИВНЫЕ WELL-BEING ПРОГРАММЫ В КОМПАНИЯХ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Аннотация:

Актуальность данной темы обусловлена постоянным стремлением компаний к улучшению условий труда и жизни сотрудников, что в свою очередь способствует повышению эффективности работы персонала и удержанию квалифицированных специалистов в организации. В работе рассматриваются крупные российские и зарубежные коммерческие компании из разных сфер деятельности, которые за последние 10 лет внедрили в HR-стратегию комплексные программы об общем благополучии сотрудников, тем самым улучшив кадровые и экономические показатели.

Ключевые слова:

Культура well-being, программа благополучия, благополучие, управление персоналом.

На сегодняшний день большинство предприятий всё чаще сталкиваются с проблемами, связанными с человеческими ресурсами, а именно с высоким уровнем дефицита кадров, что приводит к снижению производительности труда и эффективности работы сотрудников. Это имеет серьезные негативные экономические последствия для функционирования и работы компаний, потому как люди являются главным ресурсом, поддерживающим работу и развитие любой отрасли производства. Руководители предприятий остро заинтересованы в повышении уровня лояльности сотрудников к предприятию. Для них важной задачей является создание комфортной рабочей среды и условий труда, где сотрудники смогут полноценно развиваться и выполнять свои профессиональные задачи, принося компании экономические выгоды. Здоровье, благополучие и вовлеченность сотрудников становятся все более актуальными в современном деловом мире, и организации, которые уделяют внимание этим аспектам и создают культуру благополучия, достигают более высоких показателей удовлетворенности, вовлеченности и производительности своих сотрудников.

По данным исследований, на производительность труда и эффективность людей в компании влияют два ключевых фактора — вовлеченность и благополучие (well-being) [1]. Культура благополучия становится все более актуальной в современном деловом мире. Организации с культурой благополучия имеют более высокие показатели удовлетворенности сотрудников, вовлеченности и производительности. Поскольку люди - это главный актив компании, работодателям необходимо сделать все возможное, чтобы рабочее место стало точкой стабильности для сотрудников. Человек, которого беспокоят проблемы со здоровьем, душевные травмы, напряженная атмосфера в коллективе и другие отвлекающие факторы, не сможет полноценно выполнять свою работу, в связи с чем в компании неизбежно замедление бизнес-процессов, которое, в свою очередь, снизит финансовое положение компании. Без людей любая компания “встанет”, обанкротится, поэтому они являются основным ресурсом, который необходимо регулярно обеспечивать всем необходимым для комфортной рабочей среды.

Специалисты компании Gallup пришли к выводу, что есть 5 основных факторов, влияющих на благополучие сотрудников организации: физическое здоровье; душевное спокойствие; комфортная рабочая среда; финансовое благополучие; возможности профессионального роста [2]. Очевидно, что при разработке программ благополучия компании следует учитывать все 5 основных факторов и применять разные варианты составляющих компонентов. В таблице 1 приведен примерный перечень используемых в настоящее время инструментов.

Таблица 1 – Инструменты программ well-being

Факторы	Основные инструменты				
	Создание безопасных и здоровых условий труда	Абонементы в фитнес-залы	Мастер-классы по здоровому питанию	Наличие полисов ДМС	Организация вакцинаций в период эпидемии, проведение чекапа организма
Физическое здоровье					
Душевное спокойствие	Психологическое обучение	Сохранение баланса работы и отдыха	Сессии с психологами	Создание клубов по интересам внутри компании	Предотвращение профессионального выгорания
Комфортная рабочая среда	Удобное местоположение, при котором количество времени на путь от дома до офиса минимально возможное	Организация кухни/зоны отдыха	Поддержка неформальных отношений в коллективе	Оснащение удобной мебелью и офисными принадлежностями	Организация удаленного формата работы
Финансовое благополучие	Своевременная оплата труда	Внедрение системы страхования	Курсы финансовой грамотности	Обучение планированию бюджета	Корпоративные пенсионные планы
Возможности профессионального роста	Мотивация к деятельности	Внедрение понятной системы карьерного роста	Оценка потенциала новых сотрудников	Ведение индивидуальных планов развития сотрудников	Регулярное предложение небольших карьерных продвижений с увеличением дохода

К тому виду, в котором существует программа well-being в настоящее время компании пришли не сразу, а поэтапно. Данные этапы представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Этапы становления программы well-being

Этап	Описание
Well-being 1.0 или фокус на здоровье	Традиционная программа благополучия, включающая в себя финансовые стимулы для скрининга здоровья, предоставление данных о физической активности.
Well-being 2.0 или финансовое благополучие	Дополнительной функцией стала реализация образовательных программ, помогающих сотрудникам понять, как управлять финансами и совершать накопления денежных средств, в том числе более успешно выходить на пенсию
Well-being 3.0 или индивидуальное ценностное предложение	Комплексное внимание к человеку через заботу о его финансах, здоровье, эмоциях и социальных взаимосвязях. Такие программы осуществляют индивидуальный подход к каждому сотруднику с учетом его потребностей

Стоит отметить, что термин «благополучие» существует уже давно, но в 2019-2020 году, в связи с пандемией Covid-19, начал активно набирать популярность, и многие организации стали активно внедрять программы благополучия в свою кадровую политику именно в этот период.

В результате исследования о планах работодателей в отношении персонала по итогам 2019 года, было выявлено, что в 45% опрошенных компаний существуют программы для создания благополучной среды для сотрудников [3]. Половина международных компаний обеспечивает своих сотрудников программами well-being, в то время как среди российских компаний это только 32%. Наиболее распространенной программой для благополучия сотрудников является ДМС. Его включает 91% работодателей. 80% компаний проводят

корпоративное обучение. 61% компаний как часть well-being программы отметили комфортный офис. Также в большинстве компаний проводятся внутренние конкурсы, недели похвалы и благодарности (рисунок 1).

ПРИМЕРЫ WELL-BEING

Какие программы для благополучия сотрудников проводятся в вашей компании?

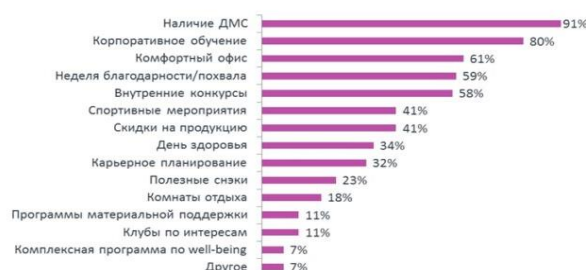


Рисунок 1 – Использование программ благополучия в компаниях по итогам 2019 года [3]

Многие иностранные компании, транслируют в свои организации системы по управлению благополучием сотрудника. Такие программы уже дают видимый результат — заметно снижается уровень стресса и поднимается вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, растет производительность труда и снижается доля отсутствий на рабочем месте.

Компания Deloitte провела исследование, посредством опросов в компаниях первых лиц и директоров по персоналу, по результатам которого оказалось, что в приоритете у опрошенных на 2020/2021 годы [4]:

- на 1-м месте — благополучие сотрудников в работе и в жизни, забота о благополучии — 80 % опрошенных;
- на 2-м месте — важность и сопричастность людей к тому, что от персонального комфорта в целях получения чего-то для себя, люди хотят перейти к единению и личному вкладу в какое-то большое дело, в смысл деятельности — 79 % опрошенных.

По результатам исследования бизнес считал два тренда и стал их реализовывать, как некую стратегию:

1. Программы поддержки благополучия персонала и подход, связанный с управлением опытом человека (все, что вокруг него: все процессы, культура, отношения).
2. Реализация программ, которые будут поддерживать жизнь человека (Well-being программы).

Европейская интернет-компания Notjar в качестве программы well-being выделила сотрудникам 4000 евро на обустройство собственного домашнего офиса, что благоприятно отразилось на психическом и физическом здоровье сотрудников. Для измерения психического и физического здоровья сотрудников после данного мероприятия, компания проводила опросы сотрудников о их общем самочувствии, уровне стресса, эффективности работы в домашних условиях. Также было отслежено количество заболеваний среди сотрудников до и после предоставления финансовой поддержки для обустройства домашнего офиса.

Комплексный подход, используемый в данном эксперименте, помог сделать вывод о том, что для поддержания рабочей атмосферы очень важно сохранять стабильный эмоциональный фон сотрудников. Кроме того, важным фактором является возможность саморазвития, организация рабочего пространства под свои запросы и цели, что позволяет им чувствовать себя ценными и востребованными в компании. Такой подход способствует созданию благоприятной атмосферы, повышает эффективность работы сотрудников и способствует достижению поставленных целей компании.

Одним из примеров успешного подхода к благополучию сотрудников стала табачная компания JTI. JTI (Japan Tobacco International), являющаяся международным подразделением японской компании Japan Tobacco и лидером табачного рынка в России, представляет собой яркий пример внимания к вовлеченности и благополучию своих сотрудников. Среди брендов компании - Camel, Winston, Mild Seven, More, Salem, Sobranie, Glamour и другие. Исследования показывают, что прямая взаимосвязь между результатами бизнеса и уровнем вовлеченности сотрудников играет ключевую роль. Понимая, что проблемы в семье, здоровье и других сферах жизни могут сказаться на работоспособности сотрудников, компании становится важно создать условия для сохранения и улучшения благополучия своих работников.

По данным исследования, проведенного в JTI, 90% сотрудников компании проявляют высокую вовлеченность, что является одним из лучших результатов в стране. Учитывая высокие показатели ощущения ежедневного стресса на работе в России (занимает 5 место), это достойный результат, который свидетельствует о правильности подхода компании к благополучию своих сотрудников [5].

Как было отмечено нами ранее, специалисты компании Gallup в ходе одного из исследований пришли к выводу, что есть пять основных факторов, влияющих на благополучие человека. Этот комплекс компания JTI включила в свою well-being-программу для сотрудников.

Карьерный аспект благополучия прост: человек должен получать удовольствие от того, что он делает, и иметь четкие перспективы для развития и роста. Что касается социального фактора, многие люди говорят, что остаются в компании, потому что там работают их друзья. Дружеская атмосфера и возможность социализации и качественного общения на работе чрезвычайно важны. Согласно исследованию Gallup, человек должен взаимодействовать с другими людьми не менее шести часов в день (офлайн и онлайн). Что касается финансового аспекта, то для большинства людей очень важно зарабатывать как минимум столько же (в идеале, намного больше), сколько их окружающие. Во втором сценарии предлагалась зарплата в размере 100 000 долларов в год, а коллеги зарабатывали 200 000 долларов. Удивительно, но ровно половина респондентов согласилась с первым вариантом. Это важно учитывать при разработке компенсационной программы. Кроме того, люди стремятся к финансовой стабильности: многие предпочитают умеренный, но стабильный доход с переменной составляющей. С физической точки зрения, важны чувство защищенности, правильное питание, физическая активность, количество сна и доступ к качественному медицинскому обслуживанию. По мнению исследователей Gallup, способность вносить свой вклад в общество является ключевым фактором, который отличает хорошую жизнь от великолепной. Главный KPI, который есть в JTI, - процент повышений специалистов внутри компаний. Этот индикатор показывает, как обстоят дела с планированием карьеры. Чем выше процент, тем лучше. В течение последних трех лет в компании показатель составляет примерно 92%. За это, по словам вице-президента по управлению персоналом компании JTI Филиппа Рыбакова, JTI не любят хедхантеры [6].

В социальном аспекте компания много внимания уделяет соблюдению сотрудниками *work-life balance*. В JTI есть возможность работать по гибкому графику (для всех специалистов, кроме занятых на производстве). Как и во многих компаниях, руководству важнее результат, нежели то количество времени, которое сотрудник проводит на работе. Московские реалии делают возможность гибкого графика настоящей необходимостью. Как отметил Филипп Рыбаков, 4 часа в день (с 11:00 до 15:00) сотрудники все же должны находиться в офисе, чтобы была возможность провести встречи и совещания. Остальное время остается на усмотрение сотрудников.

С точки зрения финансовой составляющей в JTI разработана программа софинансирования пенсионных накоплений. Люди, которые сейчас заняты в бизнесе, очень хорошо зарабатывают. Однако при выходе на пенсию многих из них ждет серьезная финансовая катастрофа, потому что в силу молодости и ряда иных причин они не задумываются о том, что с ними будет в шестьдесят лет. Мало кто предпринимает какие-то шаги, чтобы уровень дохода на пенсии не снизился. В JTI есть частная пенсионная программа. Формула, которую в компании называют "4+4=12" такова: 4% от зарплаты каждому сотруднику предоставляет компания. Если сотрудник вкладывает 4% зарплаты сам, то компания добавляет к его накоплениям еще столько же. Таким образом, у сотрудника есть возможность ежемесячно откладывать 12% заработной платы на пенсионные накопления. Кроме того, в компании сотрудникам регулярно предоставляют информацию о том, почему важно заниматься финансовым планированием. Пока в пенсионной программе участвуют далеко не все сотрудники, поскольку JTI - молодая компания. Впрочем, ежегодно процент участников растет.

Когда заходит речь о заботе о физическом благополучии и сохранности жизни, то в компании JTI запущена обширная программа, посвященная безопасности на дорогах. Множество сотрудников по всем уголкам России предпочитают передвигаться на автомобилях, именно поэтому данная инициатива является наиважнейшей. За последние три года количество ДТП с участием сотрудников снизилось в три раза, что, безусловно, является своеобразным KPI для компании. Каждый сотрудник компании обязан пристегиваться ремнем безопасности, будь он за рулем или на пассажирском сидении. Кроме того, год от года члены семей работников получают информационные материалы по безопасности, так называемые "конверты для жен". Не ограничиваясь лишь автотематикой, в JTI также проводятся различные семейные программы, способствующие укреплению и поддержанию дружных отношений в кругу близких.

JTI стремится к тому, чтобы внести свой вклад в общество различными способами, учитывая особенности своей деятельности, которые не всегда позволяют использовать стандартные программы социальной ответственности. Недавно компания присоединилась к программе подготовки собак-поводырей для незрячих людей. В России за последние 15 лет было обучено всего 80 таких собак, и очередь на получение собаки продолжает расти, занимая 20 лет вперед. Подготовка собак-поводырей - это огромный труд и значительные затраты. Чтобы помочь в этом деле, сотрудники JTI организовали марафон, участие в котором предполагало оплату взноса. Компания дополнительно выделяла средства к каждому внесенному сотрудником взносу. За год компании удалось собрать достаточную сумму для подготовки 15 собак-поводырей. Этот марафон стал важным событием для нас и был признан одним из лучших корпоративных мероприятий, превзойдя даже празднование Рождества. Если говорить о программе в целом, то JTI старается понимать аспекты благополучия, внедрять их в жизнь своих сотрудников. В этом есть практический смысл, потому что это выгодно и для сотрудников, и для бизнеса.

Таким образом, изученные нами в статье зарубежные и российские кейсы демонстрируют доказательную практику влияния уровня благополучия сотрудников на ключевые HR-показатели (текучесть, вовлеченность) и бизнес-показатели (производительность труда, рост удовлетворенности клиентов и выручки). Так, «благополучные» сотрудники на 70% меньше подвержены стрессу и различным болезням, а каждый доллар, инвестированный в программы благополучия, экономит \$7 на медицинских расходах [7].

На рынке HR-технологий уже представлен огромный ассортимент инструментов, платформ, тренировочных программ и аналитических систем, направленных на измерение, отслеживание и улучшение

благополучия сотрудников. Однако в ближайшем будущем мы можем ожидать появления инновационных решений, которые, используя анализ больших объемов данных о состоянии человека, будут предоставлять руководству компаний ценные рекомендации по оптимизации условий труда для снижения рисков несчастных случаев, а также улучшения здоровья сотрудников и снижения уровня абсентеизма.

Подобные инструменты будут помогать сотрудникам в повседневной деятельности, предлагая персонализированные советы и рекомендации по улучшению их физического и эмоционального благополучия. Это позволит повысить осознанность и самочувствие сотрудников, что в свою очередь положительно скажется на их производительности и общем успехе в работе.

Благодаря открытости мировых тенденций и возможности проведения бенчмаркинга компании смогут адаптировать и внедрять передовой опыт в области благополучия сотрудников, адаптируя его к своим уникальным потребностям и особенностям. Такой подход позволит компаниям любого масштаба и отрасли эффективно применять передовые практики для повышения качества жизни и работы своих сотрудников. Область Well-being становится ключевым направлением в HR-стратегии, требующим более глубокого исследования и внимания, поскольку благополучие сотрудников напрямую влияет на общую эффективность и успех организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Robison G. The Business Case for Well-Being. Business Journal, 9.06.2010. [Электронный ресурс]. — URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/139373/Business-Case-Wellbeing.aspx> (дата обращения 07.04.2024)
2. Rat T., Harter J. Well-being: The Five Essential Elements. Gallup Press; First Printing edition) 240 pages. [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.gallup.com/press/176624/wellbeing-five-essential-elements.aspx%20\(%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%2010.04.2020](https://www.gallup.com/press/176624/wellbeing-five-essential-elements.aspx%20(%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%2010.04.2020) (дата обращения: 07.04.2024)
3. Планы работодателей в отношении персонала: итоги 2019, планы на 2020 // hr-media.ru [Электронный ресурс]. — URL: <https://hr-media.ru/plany-rabotodateley-v-otnoshenii-personala-itogi-2019-plany-na-2020/> (дата обращения: 14.04.2024).
4. Таганова, Е. Н. Управление благополучием сотрудников как один из современных подходов в управлении персоналом / Е. Н. Таганова, К. А. Мусатова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 22 (417). — С. 225-227. — URL: <https://moluch.ru/archive/417/92524/> (дата обращения: 07.04.2024).
5. State of the Global Workplace 2022 Report // Gallup • Healthways [Электронный ресурс]. — URL: https://www.miqols.org/resources/Gallup-Healthways_State_of_Global_Well-Being_vFINAL.pdf (дата обращения: 07.04.2024).
6. Well-being сотрудников в компании: опыт ЖТБ // RB.RU [Электронный ресурс]. — URL: <https://rb.ru/article/well-being-sotrudnikov-v-kompanii-opyt-jti/> (дата обращения: 07.04.2024).
7. Нагибина Н.И., Вакульская Е.А., Пестерева Е.О. WELL-BEING. УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЕМ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА - УЛУЧШЕНИЯ HR И БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ // УПИРР. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/well-being-upravlenie-blagopoluchiem-sotrudnikov-dlya-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-uluchsheniya-hr-i-biznes-pokazateley> (дата обращения: 07.04.2024).

Sokolova Tatyana Vadimovna,

student,

department of political science and sociology,

Ural Humanitarian Institute,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

Stepanova Yulia Alexandrovna,

student,

department of political science and sociology,

Ural Humanitarian Institute,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

Baskakova Irina V.,

associate professor,

Institute of Economics and Management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,

Yekaterinburg, Russian Federation

CORPORATE WELL-BEING PROGRAMS IN COMPANIES AS A TOOL FOR MANAGING ITS HUMAN RESOURCES

Abstract:

The relevance of this topic is due to the constant desire of companies to improve the working and living conditions of employees, which in turn contributes to improving the efficiency of staff and retaining qualified specialists in the organization. The paper examines large Russian and foreign commercial companies from different fields of activity, which over the past 10 years have implemented comprehensive programs on the general well-being of employees in the HR strategy, thereby improving personnel and economic indicators.

Keywords:

Well-being culture, well-being program, well-being, personnel management