



### И. И. ЗАДОРОЖНАЯ

доцент кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, кандидат социологических наук, доцент

### I. I. ZADOROZHNYAYA

Associate Professor of the Department of Public Administration and Personnel Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Sociological Sciences, Associate Professor



### Н. Д. МАЧНЕВА

директор по персоналу LabQuest, бизнес-тренер, бизнес-консультант, член правления Ассоциации русскоязычных коучей, executive coach, руководитель проекта БЛАГО (Well-Being для компаний)

### N. D. MACHNEVA

HR Director of "LabQuest", Business-Consultant, Business-Trainer, Member of Executive Board ARC, Executive Coach, Leader of Well-Being Project for Companies

## Well-being-программы как современная стратегия работы с персоналом

## Well-being Programs as Modern Strategy of HR Management

Проведен анализ развивающегося в настоящее время в России направления социальной политики организаций – корпоративных программ благополучия. Эти программы положительно влияют на вовлеченность сотрудников и увеличивают производительность труда. В нашей стране уже наметились тренды внедрения социальных программ в организациях. Но в западных и российских организациях подходы к формированию социальных программ благополучия различны, и работодателю полезно учитывать это при построении собственной бизнес-стратегии. В статье предложен алгоритм внедрения программ благополучия на основе принципа стратегического соответствия целей организации и потребностей работников.

Analysis has been made of corporate well-being programs – a currently booming trend in Russia in organizations' social policy. These programs show positive effect on employee engagement and labor productivity growth. Some trends have taken shape of social programs roll-out in organizations in our country. However Western and Russian organizations differ in their approach to shaping social well-being programs, and employers stand to win from taking account of that in building their business strategies. An algorithm to introduce well-being programs is attached, based on the principle of strategic match between the organizations aims and employee's needs.



**Ключевые слова:** социальная политика организации, социальная программа, программа благополучия, вовлеченность, индекс благополучия.

**Key words:** social policy of an organization, social program, well-being program, engagement, well-being index.

**Для цитирования:** Задорожная И. И., Мачнева Н. Д. Well-being-программы как современная стратегия работы с персоналом // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 25–31.

**For citation:** Zadorozhnaya I. I., Machneva N. D. Well-being Programs as Modern Strategy of HR Management. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 25-31. (In Russ.).

**В** российской практике управления персоналом укоренилась традиция переводить термин «well-being» как «благополучие». Эту тему начали активно изучать в Европе и в США в начале 2000-х гг. Но еще в XX в. американский психолог, основоположник позитивной психологии Мартин Селегман, изучая феномены счастья, оптимизма, удовлетворенности жизнью, заметил, что в развитых странах, несмотря на рост материальной обеспеченности, общий уровень ощущения счастья остается неизменным или снижается [4]. Таким образом, стало ясно, что необходимо измерять данный показатель.

### **Комплекс well-being строится так, чтобы улучшались условия работы сотрудников в компании и в то же время были охвачены все остальные сферы жизни человека**

Впервые методология для расчета индекса благополучия была разработана Институтом Гэллага, который проводит регулярные опросы населения, в сотрудничестве с организацией Healthways. Методы исследования благополучия и техники применения данных в практической деятельности взяли на вооружение представители бизнеса и HR-сообщества европейских стран и США. За рубежом уже накоплен значительный эмпирический материал, подтверждающий положительную корреляцию между благополучием и психологическим состоянием работников, а также между благополучием и вовлеченностью [9].

Понятия «благополучие» и «вовлеченность» часто смешивают. Между тем вовлеченность – это то, как сотрудник чувствует себя в своем текущем статусе в компании, а благополучие – внутренняя оценка человеком своего физического состояния, профессиональной самореализации, социальной устойчивости, материального положения, отношений с окружающими, комфортности места проживания и рабочего пространства, понимание своего вклада в жизнь общества. Благополучие служит опорой и для вовлеченности, и для производительности сотрудни-

ков [8]. Поэтому при подборе программы часто используют модель комплексной оценки пяти ключевых факторов: здоровья, карьеры, финансов, социальных связей и окружающей среды. Все они находятся в тесном взаимодействии, непосредственно влияя на повседневное состояние человека и его способность эффективно работать.

Согласно исследованию, проведенному аналитической компанией Willis Towers Watson [7], несмотря на положительные результаты применения программ благополучия, существует вероятность того, что возникнет эффект инерционности, т. е. в долгосрочной перспективе программы перестанут воздействовать на персонал. Поэтому прежде чем начать внедрение well-being-программ в организации, необходимо решить ряд вопросов: как увеличить вовлеченность, как оптимизировать расходы на персонал и как подобрать программы, в которых сотрудники действительно нуждаются. Только тогда программы благополучия действительно будут повышать вовлеченность.

По данным международной компании Virgin Pulse, которая занимается аналитикой в области управления благополучием, можно сформировать рейтинг программ [5]. На первом месте – программы эмоционального благополучия: борьба со стрессом, программы типа «Найди свое призвание». Второе место – программы физического благополучия. Третье – управление здоровьем: программы ДМС, по борьбе с курением. Далее в списке – digital-решения, клубы по интересам внутри компании.

Полноценный комплекс well-being строится так, чтобы улучшались условия работы сотрудников в компании и в то же время были охвачены все остальные сферы жизни человека, учитывая факторы, влияющие на его самочувствие, ощущение счастья и продуктивность.

Сегодня функционируют три подхода к разработке комплексных программ благополучия, появившихся на разных этапах развития этой области [2]. Well-being 1.0 – программы, направленные на поддержание здорового образа жизни. Этот подход включает финансовые стимулы, скрининги здоровья, программы отказа от курения, оснащение сотрудников фит-

нес-браслетами<sup>1</sup>. Но исследования Дж. Болла и М. Маселли [2] показали, что названный комплекс неэффективен, поскольку был создан в основном как механизм экономии затрат работодателей на социальное страхование в области здравоохранения. На практике, получая денежные средства и гаджеты, работники не поддерживали усилия своих работодателей по сохранению здоровья.

Well-being 2.0 – комплексы, направленные на финансовое благополучие. Работодатели, признавая, что финансовые проблемы могут оказать негативное влияние на работников, начали уделять особое внимание их финансовой стабильности. Предлагаемые техники помогли сотрудникам лучше управлять своими финансами, принимать разумные финансовые решения. Сотрудники высоко ценили поддержку, но она редко была связана с их индивидуальными потребностями.

Well-being 3.0 – целостный подход. Несомненно, важными составляющими общего благополучия человека являются и физические, и финансовые элементы. Но ни первый, ни второй подходы не учитывали весь спектр потребностей сотрудника. Подход Well-being 3.0 охватывает четыре взаимосвязанных аспекта, каждый из которых характеризует работника как личность, а именно: физическое состояние, финансовый и эмоциональный аспекты, социальные сети (в социально-психологическом понимании). Сотрудники находятся на разных этапах пути к благополучию. Крайне важно каждому из них помочь определить свои текущие «координаты» во всех четырех измерениях и ту желаемую точку в «четырёхмерном пространстве», где работник хотел бы оказаться.

В России well-being-подход стал трендом буквально один-два года назад. В наших компаниях давно существуют социальные программы, корпоративно-социальная ответственность, волонтерство, программы по поддержке здоровья. Однако такие мероприятия либо не были системными, либо организовывались в качестве «бенефита» (вознаграждения) в период

экономического подъема. Как показал наш анализ действующих практик в сфере благополучия сотрудников, в настоящее время большинство компаний уделяют значительное внимание программам поддержания здоровья работников. Большой массив информации об этом направлении социальной политики организаций содержится в собрании лучших корпоративных практик – «Библиотеке корпоративных программ укрепления здоровья работников» [1]. Свои данные представили 47 российских и зарубежных компаний. Среди них такие крупные и известные, как «Аэрофлот», Johnson & Johnson, РЖД, «Ростех», «Северсталь», Сбербанк, «Сибур», «Татнефть», ТНК-ВР, «Уралсиб», «Газпромнефть», «Лукойл». Полученная в результате анализа информация позволяет сделать следующие выводы.

### **Основной недостаток применяемых сегодня программ – отсутствие показателей их эффективности и механизмов мониторинга**

Представленные в библиотеке 619 социальных программ можно классифицировать следующим образом:

- программы, направленные на работников компаний;
- программы, направленные на внешнее сообщество;
- программы, связанные с целями устойчивого развития.

Все они в большинстве ориентированы на развитие физической культуры, на семейный и детский отдых, добровольное медицинское страхование и организацию питания. В компаниях с тяжелыми и вредными условиями труда элементами социальных программ выступают охрана труда и техника безопасности, а также медицинские осмотры. Некоторые предприятия пытаются бороться с вредными привычками сотрудников, такими как курение и употребление

<sup>1</sup> Фитнес-браслет – портативное электронное устройство в виде браслета для мониторинга физической активности со счетчиком шагов, регистратором фаз сна и т. п.

алкоголя, но это влияние ограничивается запретительными мерами. Лишь некоторые компании оценивают показатели здоровья персонала.

Основной недостаток применяемых сегодня программ – отсутствие показателей их эффективности и механизмов мониторинга. Единственные критерии, которые можно использовать для оценки эффективности программ, – расходы на мероприятия и охват участвующих в них сотрудников. Также недостаточное внимание в социальных программах уделяется формированию самосохранительного поведения работников.

## Работодатели осознают, что инвестиции в персонал необходимы, поскольку на рынке труда усиливается конкуренция за талантливых, компетентных специалистов

Анализ социальных практик, используемых российскими и зарубежными организациями в сфере общественного здоровья, выявил ряд различий. Так, в зарубежных компаниях социальные программы содержат элементы материальной мотивации сотрудников к здоровому образу жизни, различные формы участия руководителей в мероприятиях по охране здоровья и их разработке. Важное место занимают меры по защите окружающей среды, организация медицинской помощи на производстве. К счастью, в России данное направление социальной политики продолжает совершенствоваться. В этом значительную роль играют такие объединения, как Российский союз промышленников и предпринимателей, под эгидой которого в конце 2019 г. прошла крупная международная конференция «Партнерство во имя здоровья трудоспособного населения». Нельзя забывать и о вкладе вузов, которые готовят молодые поколения сотрудников и руководителей для сферы HR. Так, в Университете Правительства Москвы преподается дисциплина «Социальная защита персонала в организации». Она включена в образовательную программу по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» для профиля «Стратеги-

ческое управление персоналом организации». Содержание дисциплины регулярно пополняется обзорами лучших инновационных практик внедрения социальных программ. Таким образом учащиеся магистратуры получают современные знания об инструментах, технологиях и методах управления персоналом, используемых в реалиях сегодняшнего дня.

Рынок программ благополучия продолжает экспоненциальный рост, так как работодатели осознают, что инвестиции в персонал необходимы, поскольку на рынке труда усиливается конкуренция за талантливых, компетентных специалистов. Пришло и понимание того, что обычные социальные программы не увеличивают, а в некоторых случаях даже снижают уровень вовлеченности сотрудников. Именно поэтому well-being стал способом привлечения и удержания лучших работников. Его значение будет только увеличиваться. Об этом свидетельствует прогноз развития программ благополучия на 2020 г., составленный Virgin Pulse совместно с мировыми HR-экспертами – руководителем Bersin by Deloitte Дж. Берсиным, главой CIPD Г. Купером и др. В данном прогнозе [5] указаны следующие тенденции:

- для большинства организаций благополучие из важной HR-программы перерастет в насущную корпоративную стратегию;
- сотрудники, особенно молодые, ожидают, что ценности работодателей будут соответствовать их собственным;
- в основном востребованы будут программы благополучия с использованием цифровых технологий;
- будет происходить персонализация программ посредством сбора персональных данных с использованием портативных гаджетов;
- среди работников все больше будет востребован баланс «работа – личная жизнь», т. е. гармоничное сочетание профессиональных и семейных интересов и обязанностей;
- программы благополучия по-прежнему будут играть важную роль в привлечении и удержании талантов;

- усилится действие фактора цифровизации в лечении хронических состояний;
- увеличится контроль за питанием;
- продолжат развитие программы саморегуляции эмоционального состояния.

Российские эксперты, анализируя эволюцию well-being в нашей стране, пока не высказывают такой же ясности в своих прогнозах. Они характеризуют процесс реализации программ благополучия на практике как довольно неопределенный. Специалисты отмечают, что внедрение данных программ до сих пор недостаточно структурировано и не имеет общих подходов, технологий и методик.

Что же такое well-being как стратегия, и какое преимущество она даст компании? Долгосрочной целью организации является, конечно, не само благополучие сотрудников, а экономический эффект от этого благополучия. Поэтому благополучие, равно как и программы well-being, – это инструмент достижения экономических целей [6]. Как ставить такие цели и достигать их? Во-первых, необходимо выяснить уровень благополучия сотрудников, чтобы понимать, в каком направлении действовать. Само исследование может быть проведено с помощью простых опросов сотрудников, а для увеличения достоверности результатов нужно задействовать независимых консультантов. Во-вторых, важно соотнести стратегические бизнес-цели компании с результатами опроса и потребностями сотрудников. Очень часто, к удивлению владельцев бизнеса и высшего менеджмента, выясняется, что на местах не удовлетворены базовые потребности работников, влияющие на их ощущение благополучия:

- стабильность и прозрачность выплат;
- понятность целей и задач компании в целом и своих собственных;
- равномерность ритма работы и высокий уровень менеджмента в компании.

Почему так важно сначала урегулировать базовые потребности? Согласно исследованиям

Института Гэллага [3], 25% сотрудников американских компаний работают со 100%-й производительностью, около 55% – вполсилы, а оставшиеся 20% не исполняют свои функциональные обязанности, приносят компании лишь убытки и даже могут сознательно наносить вред (например, мелким воровством). Можно предположить, что российские показатели незначительно отличаются от американских. Такое распределение производительности труда объясняется, скорее всего, тем, что сотрудники не воспринимают работу как место, где можно решить свои насущные проблемы.

### **Важно соотнести стратегические бизнес-цели компании с результатами опроса и потребностями сотрудников**

После того как базовые потребности удовлетворены, можно приступать к разработке комплексных программ благополучия, соответствующих стратегическим целям компании и нуждам сотрудников. Среди самых частых запросов работников фигурируют следующие проблемы: неумение управлять стрессом (необходимость в уменьшении стрессовости ситуации), снижение внимания, хроническая усталость, высокая заболеваемость, трудоголизм и ощущение нереализованности, отсутствие баланса «работа – личная жизнь», необходимость развивать карьеру, недостаточность персональных ресурсов (физических сил, времени, навыков планирования). Если организация составит общий список насущных проблем, сразу станет понятно, как запросы сотрудников можно вписать в систему развития и обучения персонала. Эта система, в свою очередь, станет частью системы управления персоналом и HR-стратегии.

Нередко директор по персоналу не может по психологическим причинам провести силами своей команды объективную, всестороннюю оценку потребностей сотрудников. Если он сам ощущает ограничения, диктуемые системой, то произвольно может полагать, что запросы на снятие этих ограничений, поступающие от других работников, неправомерны и излишни. Внешний консультант свободен от таких «шор

на глазах» – он может увидеть реальные потребности и предложить подходящие решения.

Алгоритм выбора целей и стратегии well-being можно представить на примере кейса (название компании опущено, чтобы не нарушать конфиденциальность, но фактические данные реальные). Имеется предприятие с развитой логистической базой (склад и транспортный отдел). Большой склад с персоналом свыше 800 человек. Круглосуточный режим работы. Высокая текучесть кадров – более 18% ежемесячно, низкие показатели качества работы. Текучесть сотрудников на испытательном сроке – 90%. Средняя производительность сотрудников – 88,5%.

## Well-being – это не новомодный тренд, а действенный инструмент для развития компании

Анализ ситуации показал неудовлетворенность сотрудников по ряду параметров: отсутствие прозрачности при начислении заработной платы, несправедливое распределение работ внутри склада, нехватка места и микроволновых печей на кухне в обеденный перерыв. Общая неудовлетворенность сотрудников вылилась в неаккуратное поведение в местах общего пользования. Неопрятность мест общего пользования, в свою очередь, усугубила негативное отношение к ним сотрудников и подтолкнула их к еще большей неаккуратности. Круг замкнулся.

Руководство предприняло существенные усилия, чтобы исправить ситуацию. В течение около полугода была усовершенствована система начислений оплаты труда: она стала более прозрачной для сотрудников и более справедливой. Этому вопросу предварительно посвятили несколько собраний, чтобы прояснить ситуацию. Была налажена разъяснительная работа после каждого начисления заработной платы. Компания докупила необходимое количество микроволновых печей в столовую. Благодаря этому весь персонал мог спокойно, без очередей успевать поесть горячий обед во время пе-

рерыва. Раздевалки и места общего пользования были переоборудованы, а с работниками – проведены общие беседы и установлена договоренность о правилах взаимодействия компании и сотрудников. С того момента чистоту и порядок в раздевалках и местах общего пользования стали поддерживать сами работники. Была внедрена система наставничества для новых кадров. Ежемесячно организовывались общие собрания персонала, чтобы разбирать возникающие запросы, проверять настроения в коллективе, рассказывать о планах компании, а также демонстрировать сотрудникам результаты работы с их запросами. Также были добавлены дополнительные дни отдыха. Открыты возможности отсутствия по болезни за счет работодателя до пяти дней в году и получения льгот на приобретение товаров компаний-партнеров.

В результате полугодовой целенаправленной работы по повышению благополучия в компании изменились показатели производительности. Текучесть кадров снизилась до 2,5–3% ежемесячно, сотрудников на испытательном сроке – до 20%. Показатели качества работы стали самыми высокими за все время существования склада. Средняя производительность труда выросла до 122%. Компания, вложив небольшие средства в переоборудование и значительные усилия в улучшение ситуации удовлетворенности сотрудников, получила существенную экономическую выгоду. Опрос работников показал, что субъективное ощущение неопределенности снизилось, а чувство стабильности возросло. Стресс от неопределенности уменьшился, поскольку сотрудникам стало понятно, как развивается компания и как их собственная работа влияет на работу всего коллектива.

Таким образом, well-being – это не новомодный тренд, а действенный инструмент для развития компании. Чтобы этот подход работал как стратегия, направленная на результат, нужно применять его с позиции исследователя и стратега, а целью должен быть положительный экономический эффект. Самое сложное для руководителя здесь – абстрагироваться от привычных установок «так не делают» и «у нас это не принято». Тогда

возможно качественно провести анализ ситуации в компании и сформировать предложения по изменениям.

Вторая сложность заключается в последовательном и методичном поиске взаимосвязей стратегических целей и потребностей сотрудников, в прогнозе влияния установленных взаимосвязей на ключевые показатели эффективности организации. Практически невозможно составить универсальную формулу well-being-подхода или дать общую

для всех компаний рекомендацию по оценке корректности используемых well-being-программ либо успешности выбранной well-being-стратегии. Для каждой организации она будет своя. Разумеется, well-being окажется эффективным только в том случае, если отношение к нему будет не как к очередной HR-практике, привлекающей своей новизной, а как к системе средств и методов, способной повысить эффективность работы организации.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Библиотека корпоративных программ укрепления здоровья работников // Федеральный проект «Укрепление общественного здоровья» / Министерство здравоохранения Российской Федерации. URL: <https://www.rosminzdrav.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/zozh> (дата обращения: 20.02.2020).
2. Бубнова К. Well-being – это новая вовлеченность // Lifeaddwiser [веб-сайт]. URL: <https://lifeaddwiser.com/blog/well-being-engagement-nudge> (дата обращения: 29.05.2020).
3. Лоэр Дж., Шварц Т. Жизнь на полной мощности. М.: Сбербанк: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 160 с.
4. Селигман М. Новая позитивная психология. М.; Киев: София, 2006. 367 с.
5. 2020 Vision Wellbeing Industry Predictions from the Experts / Virgin Pulse. 2019. URL: <https://community.virginpulse.com/en-gb/2020-employee-wellbeing-industry-expert-predictions> (дата обращения: 05.08.2020).
6. Chandler A. D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
7. Current Health and Well-Being Initiatives Are Falling Short of Expectations / Willis Towers Watson. 25.01.2018. URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2018/01/infographic-health-and-well-being-current-initiatives-fall-short-of-expectations> (дата обращения: 29.05.2020).
8. Hamill L. *Can You Spot Burnout?* URL: [https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2018/06/Limeade\\_Burnout\\_eBook\\_2018.pdf](https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2018/06/Limeade_Burnout_eBook_2018.pdf) (дата обращения: 29.05.2020).
9. Oehler K., Adair C. Trends in Global Employee // Kincentric. 23.11.2019. URL: <https://www.kincentric.com/insights/2019-trends-in-global-employee-engagement> (дата обращения: 20.02.2020).

## REFERENCES

1. Ministry of Health of the Russian Federation. Corporate Healthcare Programs Library. "Improving Public Health" Federal Project. Available at: <https://www.rosminzdrav.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/zozh> (accessed: 20.02.2020). (In Russ.).
2. Bubnova K. Well-being Is a New Engagement Scheme. *Lifeaddwiser* [website]. Available at: <https://lifeaddwiser.com/blog/well-being-engagement-nudge> (accessed: 29.05.2020). (In Russ.).
3. Lawyer J., Shwarts T. *Living fullblast*. Moscow: Sberbank: Mann, Ivanov, Ferber Publ., 2019. 160 p. (In Russ.).
4. Seligman M. *Novaya pozitivnaya psihologiya* [New Positive Psychology]. Moscow, Kiev: Sofia Publ., 2006. 367 p. (In Russ.).
5. Virgin Pulse. *2020 Vision Wellbeing Industry Predictions from the Experts*. 2019. Available at: <https://community.virginpulse.com/en-gb/2020-employee-wellbeing-industry-expert-predictions> (accessed: 05.08.2020).
6. Chandler A. D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
7. Current Health and Well-Being Initiatives Are Falling Short of Expectations. *Willis Towers Watson* [website], 25.01.2018. Available at: <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2018/01/infographic-health-and-well-being-current-initiatives-fall-short-of-expectations> (accessed: 29.05.2020).
8. Hamill L. *Can You Spot Burnout?* Available at: [https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2018/06/Limeade\\_Burnout\\_eBook\\_2018.pdf](https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2018/06/Limeade_Burnout_eBook_2018.pdf) (accessed: 29.05.2020).
9. Oehler K., Adair C. Trends in Global Employee. *Kincentric* [website], 23.11.2019. Available at: <https://www.kincentric.com/insights/2019-trends-in-global-employee-engagement> (accessed: 20.02.2020).