

УДК 331.104

DOI: 10.34670/AR.2023.99.63.103

Инструменты совершенствования и развития культуры благополучия персонала российских организаций

Бабич Алина Максимовна

Студент,

Государственный университет управления,
109542, Российская Федерация, Москва, просп. Рязанский, 99;
e-mail: babichalina24@gmail.com

Лобачева Анастасия Сергеевна

Кандидат экономических наук,

доцент кафедры управления персоналом,

Государственный университет управления,
109542, Российская Федерация, Москва, просп. Рязанский, 99;
e-mail: aslobacheva@mail.ru тел.: 8-926-177-56-80

Работа выполнена в рамках гранта ГУУ (НИР № 4007-23).

Аннотация

Данная статья является продолжением цикла статей авторов о понятии, составляющих и состоянии современных корпоративных программ благополучия в российских организациях. На основании проведенного ранее исследования применяемых в организациях инструментов управления благополучием персонала (проанализирован опыт применения различных инструментов на основе открытых источников, а также взяты за основы результаты анкетирования о внедренных в организациях-работодателях программах благополучия) авторы разработали ряд рекомендаций по совершенствованию и развитию культуры благополучия современных компаний. Разработанные и представленные в данной статье рекомендации ориентированы на следующие элементы корпоративной культуры благополучия: физическое и ментальное здоровье, финансовая стабильность, карьерная самореализация и социальная вовлеченность. Рекомендуемые направления развития и возможные к применению инструменты ориентированы как на широкий круг компаний, так и описаны для организаций разных сфер деятельности и разных масштабов.

Для цитирования в научных исследованиях

Бабич А.М., Лобачева А.С. Инструменты совершенствования и развития культуры благополучия персонала российских организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 9А. С. 805-813. DOI: 10.34670/AR.2023.99.63.103

Ключевые слова

Культура благополучия, программа well-being, составляющие программы благополучия, развитие культуры благополучия, корпоративная программа благополучия.

Введение

Современные компании уделяют особое внимание элементам благополучия персонала, которые обеспечивают удовлетворенность сотрудников своей работой, рабочим местом и организацией в целом. Чувство лояльности и приверженности сотрудников является ключевым фактором для роста производительности, эффективности труда и финансовых результатов компании. Однако эти факторы зависят не столько от материальных стимулов, сколько от внутреннего самоощущения благополучия персонала.

Кроме того, работодатели обращают внимание на тот факт, что развитая культура благополучия в организации – это в том числе способ привлечения и удержания кадров, становящийся серьезным аргументом в пользу прихода в компанию высококвалифицированных сотрудников [Казначеева, Бичева, Казначеев, 2021]. Ранее проводимых одноразовых акций – неформальные встречи, «дни здоровья» и пр. – уже недостаточно. Поэтому внедрение и развитие в российских компаниях программ благополучия сотрудников является устойчивым трендом в сфере управления человеческим капиталом.

В этой связи цель данной работы заключается в разработке актуальных рекомендаций по развитию корпоративных программ благополучия персонала в организациях разных размеров и сфер деятельности.

Методология исследования

Данная статья представляет собой продолжение цикла статей авторов об исследовании состояния культуры благополучия персонала в российских организациях [Бабич, Минажетдинова, Федун, Лобачёва, 2023]. В ходе исследования понятия и состояния культуры благополучия в современных организаций России авторами были проанализированы понятие культуры благополучия персонала, основные ее составляющие, опыт реализации разнообразных программ благополучия в организациях разных сфер деятельности, а также удовлетворенность сотрудников внедряемыми в организациях-работодателях инициативами по развитию культуры благополучия.

За основу выделения основных составляющих элементов культуры благополучия принята представленная в книге Джеймса Хартера и Тома Рата «Все отлично! Пять элементов благополучия» модель, в которой выделены пять составляющих корпоративных программ благополучия: физическое здоровье, психологическое здоровье, финансовая стабильность, социальное благополучие, карьерное развитие [Джемилева, www]. Однако в рамках анализа и разработки рекомендаций авторы статьи объединяют физическое здоровье и психическое здоровье в один элемент.

На базе открытых источников и данных, раскрываемых компаниями в своих каналах коммуникаций, авторами был изучен опыт следующих компаний: ООО «СПОРТМАСТЕР», ООО «Т2 МОБАЙЛ», ПАО «Сбербанк», Магнитогорский металлургический комбинат, Госкорпорация «Росатом», ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК», ООО «АВИТО», ТПХ «Русклимат», ПАО «Газпром», ПАО «СИБУР». Проведенный обзор применяемых в компаниях практик управления благополучием персонала показал, что наибольшее внимание работодатели уделяют составляющим физического и ментального благополучия и карьерной самореализации, в то время как сферы финансовой стабильности и социальной вовлеченности охвачены в меньшей степени. Тем не менее исследование корпоративных практик позволило сделать вывод

о том, что современная HR-функция уделяет значительное внимание и признает целесообразность использования различных инструментов развития корпоративной культуры благополучия [Бабич, Минажетдинова Федун, Лобачёва, 2023].

В продолжение изучения состояния культуры благополучия в российских компаниях авторы постарались выявить понимание сотрудниками понятия культуры благополучия в компаниях-работодателях, удовлетворенности ею и степени использования. Так, например, респондентам было представлено определение культуры благополучия персонала как комплекса мероприятий для работы с внутренним состоянием сотрудников, главной целью которого является обеспечение соблюдения баланса физической, эмоциональной, умственной и духовной энергии на рабочем месте. Результаты анкетирования позволили выявить то, что 41,9% респондентов не знакомы с данным явлением в организации и его составляющими, а 20,9% отметили, что знакомы, но не владели терминологической составляющей (рис. 1).

Знаете ли Вы о культуре «благополучия» сотрудников (Well-being)? – количество

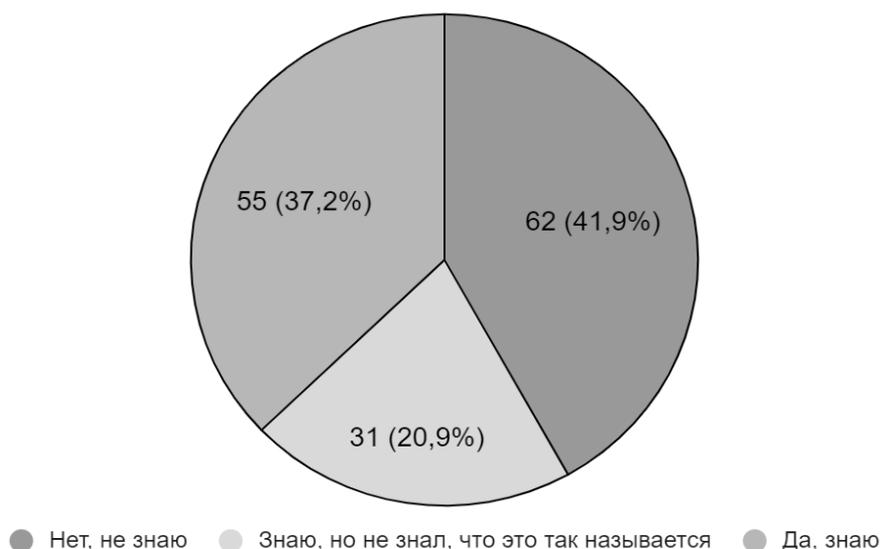


Рисунок 1 – Осведомленность респондентов о понятии «Культура благополучия»

Также проведенное исследование позволило определить наиболее и наименее предпочтительные из реализуемых в организациях инициатив в области обеспечения благополучия персонала в зависимости от размеров компании и сферы ее деятельности.

На основании полученных данных авторы разработали актуальные запросам работников рекомендации по совершенствованию и развитию существующих корпоративных программ благополучия, представленные в данной статье.

Совершенствование и развитие программ физического и ментального здоровья персонала

Самыми распространенными и понятными в реализации для работодателей являются программы поддержания физического и ментального здоровья сотрудников, которые, однако,

существуют далеко не во всех компаниях. С точки зрения физического здоровья следует отметить то, что уровень счастья напрямую связан с физической активностью: те, кто чаще занимается спортом, чувствуют себя более счастливыми. Поэтому для повышения чувства удовлетворенности сотрудников и лояльности организации, а также роста качества и производительности труда среди основных рекомендаций в данной области можно выделить следующие:

- 1) Обеспечение сотрудников ДМС, бесплатными перекусами, возможностью спортивного досуга с целью трансляции персоналу заботы со стороны компании.
- 2) Внедрение системы диагностики и управления здоровьем персонала с целью выявления структуры заболеваемости сотрудников, что, в свою очередь, дает работодателю понимание о составе и наполнении необходимых медицинских программ.
- 3) Реализация спортивных программ, доступных всем сотрудникам компании. Например, для удалённых команд или компаний с широкой сетью представительств можно запускать онлайн-программы.
- 4) Расширение спектра возможностей для сотрудников, чтобы каждый нашёл активность по душе. Это может быть как компенсация абонемента в спортивный зал, так и организация спортивных активностей внутри организации [Почему корпоративный спорт не работает и как это исправить?, [www](#)].

Также стоит отметить, что особое внимание поддержанию физического здоровья целесообразно уделять работодателям малочисленных компаний, выбирая финансово доступные к внедрению инструменты. А главным аспектом поддержания благополучия для сотрудников отраслей промышленности и строительства являются регулярные медицинские осмотры для раннего выявления заболеваний и их профилактики, проведение занятий по повышению физической подготовки и обучение техникам безопасности на рабочем месте.

Как было выявлено в исследованиях авторов, ментальному благополучию сотрудников уделяется, как правило, меньше внимания в сравнении с физическим. Большинство крупных компаний понимают важность ментального здоровья, обеспечивающего устойчивое психологическое состояние и способствующего ясному мышлению и возможности сотрудников находить уникальные решения. Поэтому рациональным представляется предоставление сотрудникам возможностей консультации с психологом и прохождения разнообразных учебных программ в области развития эмоционального интеллекта.

Для организаций небольшого размера также существуют возможности заботы о ментальном здоровье сотрудников, не требующие очень больших инвестиций. Например, одним из наиболее легко реализуемых инструментов является создание комнаты отдыха – тихого места с мягкой мебелью, в которой сотрудники могут просто отдохнуть, восстановить силы и пообедать, пообщаться с коллегами. Для переключения внимания и разрядки комнаты могут быть снабжены головоломками, играми на логику и библиотекой любимых книг сотрудников [Леонова, [www](#)].

Совершенствование и развитие программ финансовой стабильности персонала

Одной из наименее охваченных сфер управления корпоративной культурой благополучия современных российских компаний является финансовая стабильность персонала. Направление

«Финансовая стабильность» является самым трудно реализуемым в настоящее время, а работодатели далеко не всегда готовы вкладывать большие финансовые средства в обучение и консультирование. Кроме того, такие программы, как получение заработной платы до дня выплаты и «накопление» отпусков, пересекаются с трудовым законодательством Российской Федерации и из-за этого остаются сложными в реализации. Поэтому авторы статьи выделяют следующие рекомендации, которые могут хотя бы на минимальном уровне поддержать сотрудников организаций в рассматриваемой области:

- 1) Корпоративные скидки на различные сервисы (специальные условия мобильных операторов, скидки в магазинах и др.), которые могут принести помимо приятных бонусов сотрудникам, сотрудничество с компаниями, увеличение доходов и охвата на рынке. Также эта инициатива связана с другими направлениями культуры благополучия сотрудников, а именно с физическим и ментальным здоровьем – скидки на абонемент в спортзал и социальной вовлеченностью – специальные условия мобильных операторов, распространяемые не только для одного клиента, но и на его семью и родственников.
- 2) Оплата транспортного проезда или парковочного места, являющаяся не самым финансово затратным и сложным в реализации инструментом, но дающая достаточно большой эффект за счет повышения чувства принадлежности и заботы со стороны работодателя.

Отдельно необходимо отметить важность предоставления сотрудникам льготных условий ипотеки. Конечно, можно допустить то, что такой инструмент является наиболее сложным как с организационной, так и с финансовой точки зрения для работодателей, однако результаты проводимых исследований показывают, что такая мера послужила бы значительным фактором для роста лояльности и приверженности сотрудников, что позволило бы не только удерживать ценные кадры и повышать их уровень производительности, но и привлекать новую кровь.

Кроме того, в рамках обеспечения финансовой стабильности персонала самым главным фактором представляется обеспечение фундаментальной справедливой оценки и оплаты труда как основного и наиболее важного инструмента корпоративной культуры благополучия, который способен и должен внедрять каждый работодатель независимо от размеров и сферы деятельности компании.

Совершенствование и развитие программ карьерной самореализации персонала

Сфера карьерной самореализации в большинстве случаев является самой распространенной и обширно применяемой в компаниях, но для ее развития необходимо, в первую очередь, проводить анализ данных, оценку и общение с сотрудниками, координацию с HR-службой с целью выявления актуальных для организации проблем и поиска способов и инструментов их решения. Среди общих рекомендаций по развитию карьерной самореализации сотрудников можно выделить следующие:

- 1) Постоянное развитие, расширение и обновление образовательных программ, исследование возможностей для дополнительного образования, роста навыков и компетенций сотрудников.
- 2) Мотивация сотрудников к непрерывному обучению, поддержка и поощрение сотрудников в самообразовании и саморазвитии посредством предоставления необходимых ресурсов и вознаграждений для достижения поставленных целей.

Применение такого подхода способствует формированию атмосферы непрерывного прогресса и стимулирует сотрудников к обучению;

- 3) Учет индивидуальных интересов и потребностей каждого сотрудника с целью обеспечения наибольшей эффективности и направленности обучения.
- 4) Развитие возможностей карьерного роста работников через внедрение инструментов управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением.

Используемые для карьерной самореализации сотрудников инструменты могут различаться для организаций разных сфер деятельности. Так, в сфере образования применимы такие методы обучения, как тренинги, семинары, конференции, курсы повышения квалификации и мастер-классы. В научных организациях система образования может включать проведение научных семинаров, учебных курсов и конференций. В сфере культуры работодателям рационально внедрять для своих сотрудников мастер-классы по изобразительному искусству, музыке, танцам и другим направлениям. В промышленной и строительной сферах обучение включает в себя организацию профессиональных курсов и тренингов, предназначенных для повышения навыков работы с техникой и оборудованием, ознакомления с новейшими технологиями и методиками, а также расширения знаний в области безопасности труда. В области маркетинга, СМИ и рекламы выстраивать систему развития с точки зрения благополучия персонала можно через активное проведение конференций, разнообразных курсов, посвященных маркетинговым и рекламным стратегиям, тренингов коммуникативных навыков и управления проектами.

Совершенствование и развитие программ социальной вовлеченности персонала

Что касается социальной вовлеченности персонала, то стоит отметить, что организационные мероприятия, направленные на формирование командного духа и создание доброжелательного микроклимата, способствуют построению благоприятной работы коллектива, способного решать задачи оперативно и эффективно. В таких коллективах возникает настоящее чувство сотрудничества и взаимопомощи. А трансляция организацией семейных ценностей способствует росту эффективности персонала, основанной на уважении, заботе и дружественных отношениях с семьями сотрудников, и учете их потребностей.

Поэтому можно выделить следующие направления развития данной сферы корпоративных программ благополучия:

- 1) Выстраивание неформальных коммуникаций через организацию командообразующих мероприятий, способствующих эффективному обмену информацией, укреплению взаимоотношений, повышению взаимопонимания в команде и, следовательно, ведущих к росту производительности и эффективности сотрудников [Неформальная коммуникация в управлении: эффективные способы, www].
- 2) Проведение качественной адаптации новых сотрудников не только в части овладения рабочими задачами, но и особенно с точки зрения приспособления к новой команде и рабочей обстановке. Необходимо разрабатывать четкий план работы с новичками, назначать наставника и предоставлять возможность учиться и вливаться в коллектив для того, чтобы нивелировать стрессовое состояние сотрудника, вызванное освоением нового места работы и препятствующее полной реализации трудового потенциала.
- 3) Активная работа с семьями сотрудников, например посредством организации совместных мероприятий, продвижения семейных традиций и ценностей на рабочем

месте, а также предоставления доступа к образовательным и развивающим программам для детей сотрудников.

Заключение

Важно помнить, что самой главной составляющей любой организации, независимо от ее численности и места на рынке, является и будет являться персонал. Грамотно сформированная и развитая культура благополучия в организации является ключевым фактором, определяющим ее долгосрочную устойчивость. Популяризация корпоративной культуры благополучия создает условия, в которых сотрудники не только могут реализовать свой потенциал, но и проявить поддержку и участие в развитии организации. Работа в такой компании стимулирует рост и саморазвитие, а также способствует укреплению командного духа и сотрудничества [Захаров, Каштанова, 2023]. Внедрение разнообразных инструментов заботы о благополучии сотрудников влечет за собой снижение стресса персонала, повышение вовлеченности и чувства принадлежности компании.

Библиография

1. Бабич А.М., Минажетдинова Д.И., Федун А.С., Лобачёва А.С. Концепция культуры «благополучия» сотрудников и ее реализация в российских организациях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 5(68).
2. Джемилева А. Культура well-being: что это такое, как работает и кто ей занимается // КОМЬЮНИТИ. URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/kultura-well-being-chno-eto-takoe-kak-rabotaet-i-kto-ey-zanimaetsya>.
3. Захаров Д.К., Каштанова Е.В. Концепция «благополучия на рабочем месте» как часть современных корпоративных программ управления персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 3(66). С. 13-17.
4. Казначеева С.Н., Бичева И.Б., Казначеев Д.А. Роль программы Well-being в повышении эффективности работы // Инновационная экономика: перспективы развития совершенствования. 2021. № 5 (55). С. 64-69.
5. Леонова Е. Зона отдыха в офисе: как создать + примеры известных компаний // Hurma. URL: <https://hurma.work/ru/blog/zona-otdyha-v-ofise-kak-sozdat-primery-izvestnyh-kompanij-2>.
6. Неформальная коммуникация в управлении: эффективные способы // bkfc.ru. <https://bkfc.ru/neformalnaya-kommunikaciya-v-upravlenii-effektivnye-sposoby>.
7. Почему корпоративный спорт не работает и как это исправить? // HH. URL: <https://hh.ru/article/31421>.
8. Suh E. M., Choi S. Predictors of subjective well-being across cultures // Handbook of well-being. – 2018. – С. 795-806.
9. Bryce R. et al. Subjective well-being indicators for large-scale assessment of cultural ecosystem services // Ecosystem Services. – 2016. – Т. 21. – С. 258-269.
10. Boerger N. L. et al. The impact of specialized telephonic guides on employee engagement in corporate well-being programs // Population Health Management. – 2018. – Т. 21. – №. 1. – С. 32-39.

Tools for improving and developing the staff well-being culture of Russian organizations

Alina M. Babich

Student,
State University of Management,
109542, 99 Ryazanskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: babichalina24@gmail.com

Anastasiya S. Lobacheva

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of human resources management,
State University of Management,
109542, 99 Ryazanskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: aslobacheva@mail.ru тел.: 8-926-177-56-80

Abstract

This article is the authors' series of articles on the concept, components and state of modern corporate well-being programs in Russian organizations. Within the framework of this article, the goal was to develop recommendations on relevant tools for managing the corporate well-being culture in different activity spheres and different scales companies. For the basis of creating tools for the well-being culture development, the authors use the data they obtained as a result of a previously conducted sociological survey involving respondents from various organizations in Moscow and the Moscow region. Based on the survey results, the authors analyze the level of employees satisfaction and well-being in the work environment, taking into account various components of the well-being culture. This article presents recommendations which are focused on the following elements of the corporate well-being culture: physical and mental health, financial stability, career self-realization and social involvement. The development and possible tools for use recommended directions are focused both on a wide range of companies and are described for different activity fields and different scales organizations.

For citation

Babich A.M., Lobacheva A.S. (2023) Instrumenty sovershenstvovaniya i razvitiya kul'tury blagopoluchiya personala rossiiskikh organizatsii [Tools for improving and developing the staff well-being culture of Russian organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (9A), pp. 805-813. DOI: 10.34670/AR.2023.99.63.103

Keywords

Well-being culture, well-being program, components of well-being programs, development of well-being culture, corporate well-being program.

References

1. Babich A.M., Minazhetdinova D.I., Fedun A.S., Lobacheva A.S. (2023) Kontseptsiya kul'tury «blagopoluchiya» sotrudnikov i ee realizatsiya v rossiiskikh organizatsiyakh [The concept of a culture of "well-being" for employees and its implementation in Russian organizations]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 5(68).
2. Dzhemileva A. Kul'tura well-being: chto eto takoe, kak rabotaet i kto ei zanimaetsya [Well-being culture: what it is, how it works and who is involved in it]. *KOM''YuNITI*. Available at: <https://timeweb.com/ru/community/articles/kultura-well-being-chto-eto-takoe-kak-rabotaet-i-kto-ey-zanimaetsya> [Accessed 12/10/2023].
3. Kaznacheeva S.N., Bicheva I.B., Kaznacheev D.A. (2021) Rol' programmy Well-being v povyshenii effektivnosti raboty [The role of the Well-being program in increasing work efficiency]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya sovershenstvovaniya* [Innovative economics: prospects for the development of improvement], 5 (55), pp. 64-69.
4. Leonova E. Zona otdykha v ofise: kak sozdat' + primery izvestnykh kompanii [Relaxation area in the office: how to create + examples of famous companies]. *Hurma*. Available at: <https://hurma.work/ru/blog/zona-otdyha-v-ofise-kak-sozdat-primery-izvestnykh-kompanij-2> [Accessed 12/10/2023].
5. Neformal'naya kommunikatsiya v upravlenii: effektivnye sposoby [Informal communication in management: effective methods]. *bkfc.ru*. <https://bkfc.ru/neformalnaya-kommunikatsiya-v-upravlenii-effektivnye-sposoby>.

6. Pochemu korporativnyi sport ne rabotaet i kak eto ispravit'? *HH*. Available at: <https://hh.ru/article/31421> [Accessed 24/10/2023].
7. Zakharov D.K., Kashtanova E.V. (2023) Kontsepsiya «blagopoluchiya na rabochem meste» kak chast' sovremennykh korporativnykh programm upravleniya personalom [The concept of “well-being in the workplace” as part of modern corporate personnel management programs]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 3(66), pp. 13-17.
8. Suh, E. M., & Choi, S. (2018). Predictors of subjective well-being across cultures. *Handbook of well-being*, 795-806.
9. Bryce, R., Irvine, K. N., Church, A., Fish, R., Ranger, S., & Kenter, J. O. (2016). Subjective well-being indicators for large-scale assessment of cultural ecosystem services. *Ecosystem Services*, 21, 258-269.
10. Boerger, N. L., Barleen, N. A., Marzec, M. L., Moloney, D. P., & Dobro, J. (2018). The impact of specialized telephonic guides on employee engagement in corporate well-being programs. *Population Health Management*, 21(1), 32-39.