

УДК 331.104

DOI: 10.34670/AR.2023.95.53.104

Исследование состояния культуры благополучия сотрудников в российских организациях

Минажетдинова Диляра Ильясовна

Студент,
Государственный университет управления,
109542, Российская Федерация, Москва, просп. Рязанский, 99;
e-mail: minazhetdinova2016@yandex.ru

Федун Анастасия Степановна

Студент,
Государственный университет управления,
109542, Российская Федерация, Москва, просп. Рязанский, 99;
e-mail: fedun.nasty@mail.ru

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

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

Аннотация

В данной статье представлены результаты проведенного социологического исследования, посвященного изучению культуры благополучия персонала в российских организациях различных размеров и отраслей экономики. Исследование преимущественно было осуществлено среди респондентов, работающих на территории Москвы и Московской области. По результатам проведенного опроса авторами осуществлен анализ уровня удовлетворенности и благосостояния сотрудников в трудовой среде, с учетом различных составляющих культуры благополучия. Основные затрагиваемые в исследовании элементы культуры благополучия: физическое и ментальное здоровье, финансовая стабильность, карьерная самореализация и социальная вовлеченность. Анализ результатов раскрывает общие тенденции и различия в аспектах благополучия, характерные для различных организаций и секторов экономики, а также наиболее и наименее востребованные инструменты управления персоналом, применяемые работодателями в части внедрения корпоративной культуры благополучия.

Для цитирования в научных исследованиях

Минажетдинова Д.И., Федун А.С., Лобачева А.С. Исследование состояния культуры благополучия сотрудников в российских организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 9А. С. 814-824. DOI: 10.34670/AR.2023.95.53.104

Ключевые слова

Культура благополучия, программа well-being, исследование благополучия персонала, физическое и ментальное здоровье, финансовая стабильность, карьерная самореализация, социальная вовлеченность.

Введение

Сегодня понятие культуры благополучия набирает обороты в научной и практической HR-среде. Все больше авторов уделяет внимание данному вопросу, и все больше работодателей и служб управления персоналом внедряют различные инструменты управления персоналом в целях развития корпоративной культуры благополучия. Поэтому в рамках исследования, отраженного в данной статье, авторы поставили цель – оценить современное состояние культуры благополучия в организациях разных сфер деятельности и разных размеров, а также удовлетворенность и отношение персонала различных профессий и социальных категорий к сложившейся культуре в организации-работодателе.

Методология исследования

Авторами статьи проведено исследование анализа состояния культуры благополучия персонала в организациях, ориентированное на изучение основных составляющих корпоративных программ благополучия, а также их распространенности и применимости в компаниях разных сфер деятельности. Исследование осуществлено посредством онлайн-анкетирования, включающего в себя два раздела вопросов: первый, посвященный выявлению социально-демографических и профессиональных характеристик респондентов, и второй, ориентированный на получение данных о применяемых в компаниях программах благополучия и степени удовлетворенности ими респондентов. Всего в опросе затронуты четыре элемента корпоративных программ благополучия персонала: физическое и ментальное здоровье, финансовая стабильность, карьерная самореализация и социальная вовлеченность [Бабич, Минажетдинова, Федун., Лобачёва, 2023].

В ходе опроса было опрошено 148 человек из компаний, разных по численности и отраслям экономики – IT и телекоммуникации, торговля и сфера услуг, промышленность и строительство, образование и наука, маркетинг, здравоохранение и др., преобладающее число респондентов работают в компаниях Москвы и Московской области. 61% респондентов занимают должность специалиста, 15,8% – линейные руководители, 8,9% – топ-менеджмент, 8,9% – производственный штат, 5,5% – служащие. Из 148 участников опроса 74,3% – женского пола, 25,7% – мужского; 4,1% – до 19 лет, 65,5% участников в возрасте 20-39 лет, 27,7% – 40-59 лет, 2,7% – 60 лет и старше (рис. 1).



Рисунок 1 – Структура респондентов по возрасту

Исследование состояния физического и ментального благополучия сотрудников

Физическое и ментальное здоровье сотрудников – основа продуктивности и качества работы. Поддерживать физическое здоровье сотрудников можно следующими способами: ДМС, здоровая офисная кухня и бесплатные перекусы, компенсация питания и спорта, различные программы страхования и др. По результатам проведенного опроса наиболее распространенными программами поддержания здоровья сотрудников в компаниях является предоставление ДМС – 60,8%, бесплатные перекусы в офисе – 54,1%, наличие спортзала в организации или компенсация расходов на абонемент в спортзал – 43,2%, а также проведение спортивных мероприятий – 42,5% (рис. 2).

Согласно результатам исследования в разрезе отраслей, 89% компаний в IT- и телекоммуникационной сферах реализуют программы поддержания физического здоровья, в то время как в сферах торговли и услуг, образования и науки, промышленности и энергетики такие программы реализуются менее чем в 50% компаний. Исследование также показало, что в 80,5% компаний с численностью от 1000 до 10000 сотрудников и в 89,3% компаний с численностью свыше 10000 сотрудников имеются программы поддержания физического здоровья, однако в компаниях с численностью до 50 человек, например, ДМС предоставляется только в 15% случаев.

Ментальному здоровью, по сравнению с физическим в компаниях уделяется меньше внимания, несмотря на то, что неблагоприятное психическое состояние сотрудников оказывает отрицательное влияние на их рабочую деятельность, проявляясь в виде высоких показателей кратковременной нетрудоспособности, низкой продуктивности и неосуществленных результатов, создавая стресс для команды [Коновалова, 2022].

Результаты исследования показали, что лишь 32,4% сотрудников отметили наличие корпоративного психолога в штате, привлекаемого для консультации сотрудников, страдающих от выгорания, тревожности или депрессии [Батхина, www]. При этом корпоративные психологи работают в 82,1% организаций с численностью свыше 10000 сотрудников, но лишь в 11% организаций – с численностью до 50 человек.

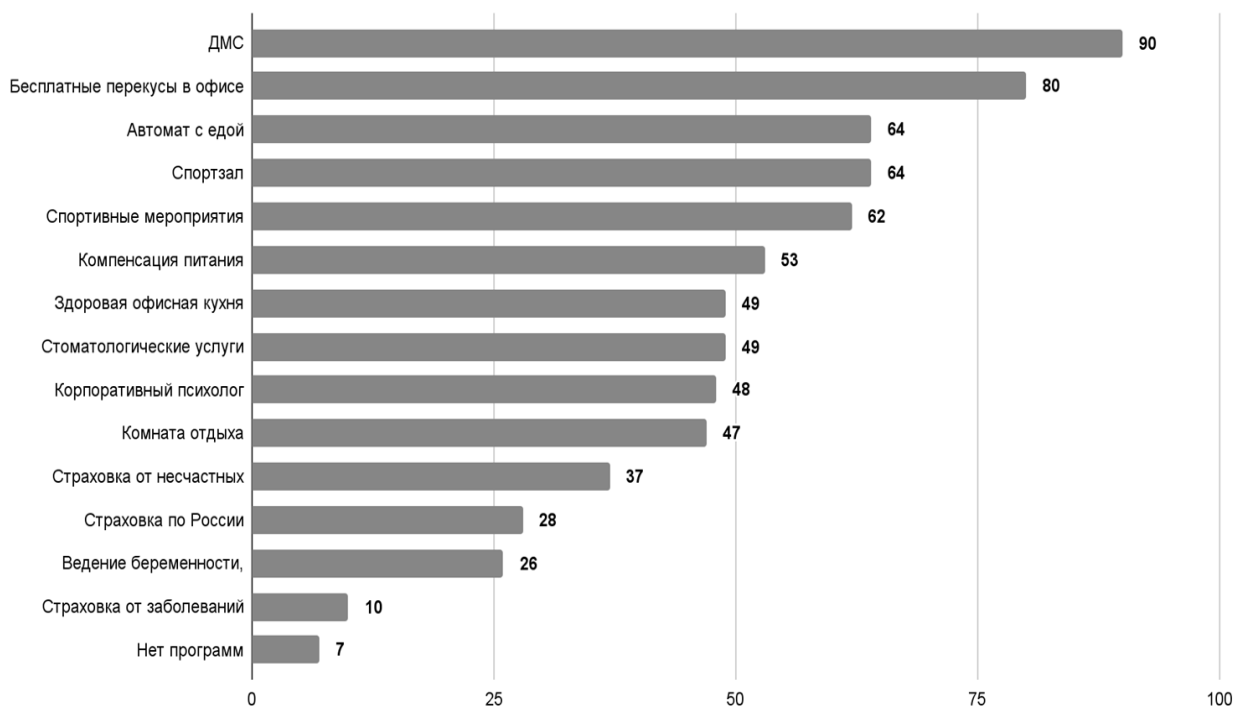


Рисунок 2 – Реализация корпоративных программ благополучия в сфере физического и ментального здоровья

31,8% респондентов отметили наличие комнаты для отдыха в их организации. Эти комнаты предназначены для того, чтобы предоставить возможность персоналу отдохнуть, восстановить силы во время перерыва между задачами или обеденного периода. Наличие комнат и зон отдыха характерно не для всех компаний: в 40% IT-компаний, в 34,4% компаниях в сфере торговли и услуг, в 27,8% маркетинговых компаниях, в 13,6% промышленных компаниях и всего в 1% финансовых и страховых компаниях.

Данные исследования свидетельствуют о предоставлении компаниями разнообразных инициатив, направленных на поддержание здоровья своих сотрудников. Лидирующую позицию в этой области занимают IT-компании – 86% из них активно инициируют программы поддержания физического и психического здоровья. Однако, согласно результатам опроса, 29% респондентов не пользуются программами по поддержанию физического и ментального благополучия, 23% пользуются ими частично и только 48% используют их в полном объеме, 89% из которых занимают руководящие должности.

Анализ полученных результатов также выявил существование прямой зависимости между программами поддержания здоровья сотрудников и численностью работников в организации. Чем меньше количество персонала, тем реже реализуются такие программы. Например, всего лишь 29% организаций с числом сотрудников до 50 транслируют какие-либо элементы программ поддержания здоровья, в то время как в 65,7% компаний с численностью более 10000 сотрудников такие инициативы активно реализуются. Тем не менее, программы поддержания физического и ментального здоровья хотя бы в минимальном размере реализуются в 98,2% российских компаний.

Исследование состояния финансовой стабильности персонала

Еще одно немаловажное направление корпоративной культуры благополучия, рассматриваемое в данном исследовании, – финансовая стабильность персонала. Известно, что сотруднику сложно сосредоточиться на рабочих функциях, когда он не чувствует финансовую уверенность в завтрашнем дне. Финансовые трудности напрямую сказываются на продуктивности коллектива. Так, по мнению 46% сотрудников, причиной снижения эффективности работы является недостаточная зарплата, которая не соответствует их ожиданиям [Григорьева, www].

Согласно проведенному исследованию, 24,3% респондентов отмечают наличие юридических консультаций в организациях, а 16,2% – обучение финансовой грамотности. Также в организациях опрошенных людей внедрены такие элементы, как компенсация больничного листа – 56,8%, корпоративные скидки на различные сервисы (специальные условия мобильных операторов, скидки в магазинах и др.) – 49,3% и другие реализуемые программы, представленные на рисунке 3. Лишь у 8 из 148 работников, что составляет 5,4%, не отмечено никаких программ в рамках финансовой стабильности персонала.

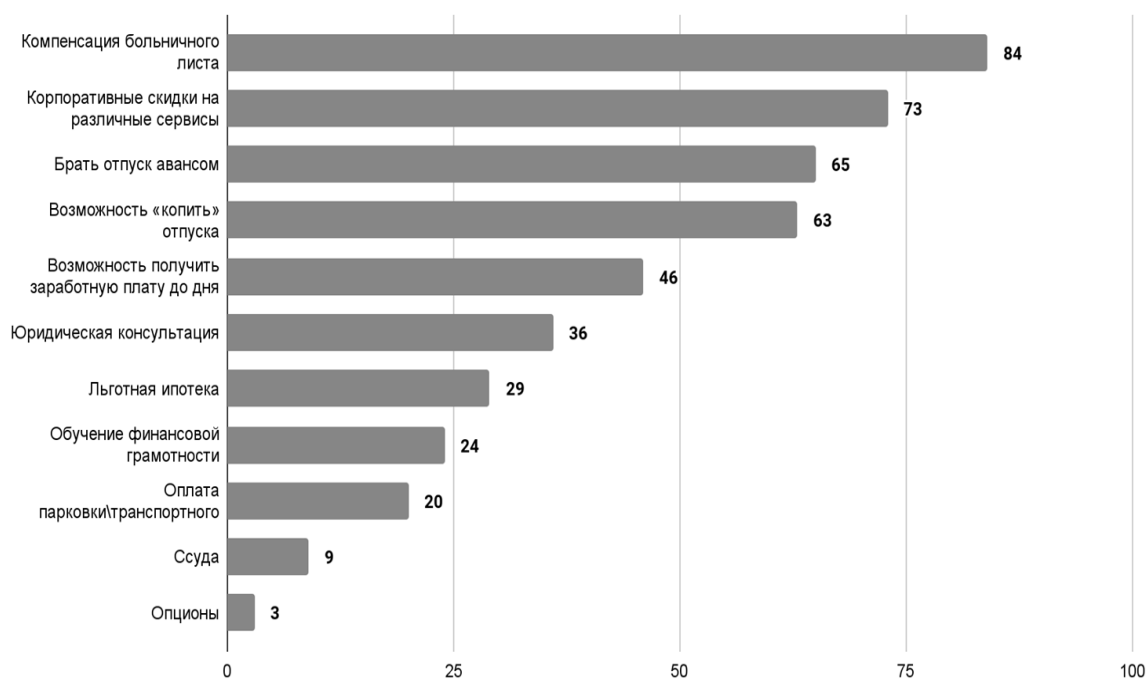


Рисунок 3 – Реализация программ в сфере финансовой стабильности

Если возможность «копить» отпуска, брать отпуск авансом, компенсация больничного листа и корпоративные скидки на различные сервисы встречаются более чем у 40% респондентов, независимо от численности организации, то обучение финансовой грамотности встречается только у 24 респондентов (16,2%), чаще в организациях с численностью 1000 и больше, что дает основания полагать, что обучение является трудно реализуемой программой с точки зрения внедрения.

По результатам опроса программами финансовой стабильности пользуются в полном

объеме 46,6% респондентов, 27% – пользуются частично, а 26,4% – не пользуются программами совсем. Важно отметить, что представленные ранее и внедренные в компаниях элементы финансовой стабильности не отвечают полномерно запросам персонала, а лишь обеспечивают их малую часть. Чтобы удовлетворять полноценную цель финансовой стабильности как составляющей корпоративных программ благополучия, необходимо внедрять такие инициативы, как обучение и консультация в сфере финансовых вопросов. Участники опроса также отмечают важность и нехватку в компаниях таких направлений развития финансовой стабильности, как компенсационные выплаты транспортного проезда и больничного листа и особенно льготные условия ипотеки. Поэтому авторами исследования сделан вывод, что составляющая финансовой стабильности недостаточно развита в компаниях Москвы и Московской области.

Исследование состояния карьерной самореализации персонала

Следующей анализируемой авторами составляющей культуры благополучия является карьерная самореализация. Это процесс раскрытия личностного потенциала в профессиональной деятельности на протяжении всего жизненного пути [Гуцина, www]. Согласно данным, полученным в ходе проведенного опроса, было выявлено, что наиболее часто применяемыми в компаниях программами в этой области являются обучение для повышения профессиональных навыков – 70,9%, обмен знаниями между сотрудниками – 57,4%, обучение для личностного роста – 47,3% (рис. 4).

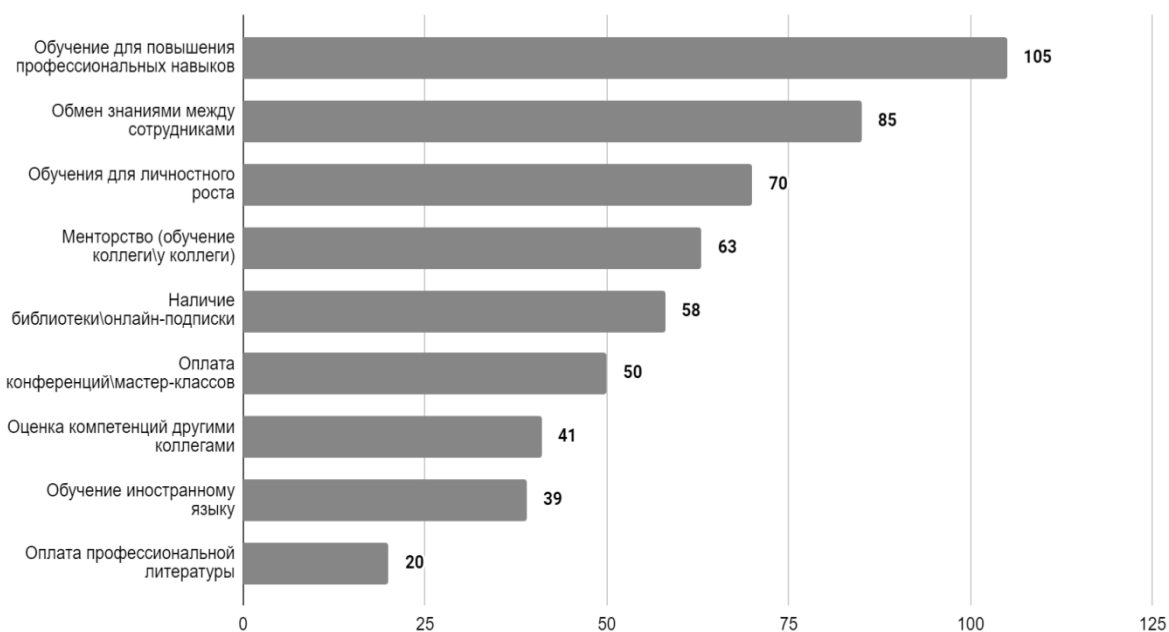


Рисунок 4 – Корпоративные программы в сфере карьерной самореализации

Анализ полученных результатов в разрезе организаций различных сфер деятельности показал следующее: программа карьерной самореализации активно проявляется в 90% компаний, связанных с торговлей и сферой услуг, и в 58% компаний ИТ- и телекоммуникаций. В таких отраслях, как образование, наука и культура, промышленность и строительство,

маркетинг, СМИ и реклама, эти программы реализуются менее чем в 50% компаний. В ходе исследования также обнаружено, что в 90% и 95% компаний с численностью от 1000 до 10000 и от 10000 человек соответственно отмечается наличие программ карьерной самореализации работников. Также интересен факт, что небольшие компании не отстают от своих более крупных конкурентов. Так, в 92% организаций с численностью до 50 человек программы карьерной самореализации активно воплощаются в жизнь.

В современном бизнесе компании все чаще прибегают к использованию обучения сотрудников как инструмента для их личностного и профессионального развития. Внедряются такие образовательные программы, как обучение для повышения профессиональных навыков, обучение для личностного роста, обучение иностранному языку и многое другое. На основании данных, полученных в результате проведенного нами исследования, в более 80% компаний, связанных с IT- и телекоммуникациями, торговлей и сферой услуг, образованием, наукой и культурой, сфера карьерной самореализации затрагивается посредством внедрения образовательных программ внутри компании. В таких сферах, как промышленность и строительство, маркетинг, СМИ и реклама, финансы и страхование, обучение сотрудников проводится менее чем в 50% компаний.

Несмотря на разнообразные возможности, предоставляемые компаниями, 23% участников опроса пренебрегают применением программ, направленных на карьерное развитие и раскрытие собственного потенциала, 24% – используют их частично, 52% – используют программы в полном объеме. По соотношению занимаемых должностей программы, которые предлагаются, реже всего вызывают интерес и востребованность среди 43% производственного штата (рабочих), частично пользуются программами 33% служащих, в полном объеме программы используют линейные руководители и специалисты, 65% и 48% соответственно.

Таким образом, сфера самореализации в профессиональном плане находит признание как в организациях небольшого масштаба, так и в крупных компаниях. Сфера, которая является ведущей в области программ развития карьеры сотрудников, – торговля и услуги. Это может говорить о том, что в сфере торговли и услуг наблюдаются активное внимание и инвестиции в развитие карьеры сотрудников.

Исследование состояния социальной вовлеченности персонала

Заключающий аспект корпоративных программ благополучия – социальная вовлеченность. Взаимное доверие, поддержка и понимание должны пронизывать каждую организацию, создавая в коллективе атмосферу, способствующую общему благополучию. Для достижения этой цели существует ряд мер, которые организации могут применять: совместный корпоративный отдых, различные неофициальные мероприятия, программы медицинского обслуживания для семей сотрудников, компенсация или организация досуга детей, сбор обратной связи и мнений работников и множество других.

Результаты опроса свидетельствуют о достаточно высоком уровне развития этих программ в современных российских компаниях (рис. 5). 49,3% респондентов отметили наличие неформальных тимбилдингов, столько же – наличие программ для детей, кроме того, 50,2% работодателей уделяют внимание процессу адаптации новых сотрудников, а 47,3% предоставляют материальную помощь при различных семейных обстоятельствах. Дополнительно некоторые компании предоставляют ДМС и сотовые телефоны для семей сотрудников, а также организуют семейные мероприятия.

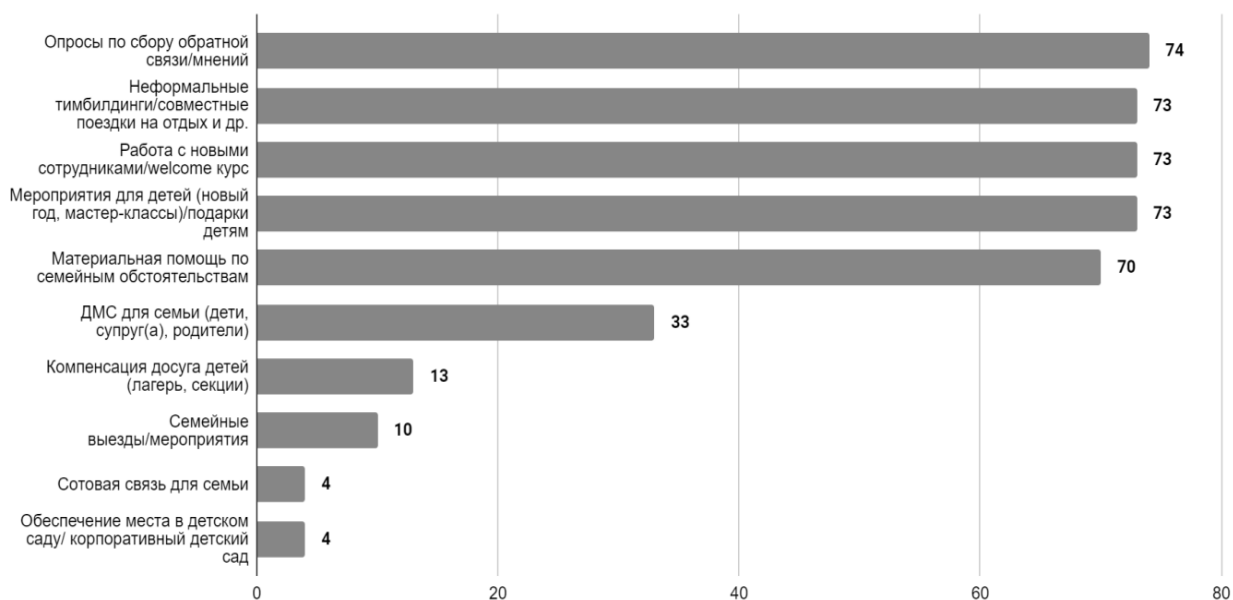


Рисунок 5 – Реализация программ в сфере социальной вовлеченности

Неформальные тимбилдинги позволяют снять напряжение, которое часто возникает в рабочей обстановке, и улучшить коммуникацию между коллегами. Эти встречи проводятся в 60% IT-компаний и в 70% HR-отделов, но только в 25% образовательных и финансовых организаций.

Особое внимание стоит уделять работе с новыми сотрудниками, так как это помогает быстро интегрировать их в коллектив, уменьшить возможность ошибок и достичь полной вовлеченности в работу. Результаты опроса показали, что 92% HR-отделов, 69% IT-компаний и 56% маркетинговых компаний обращают внимание на работу с новичками. Согласно полученным ответам, прослеживается прямая связь между числом сотрудников в организации и проведением работы с новичками. Так, в небольших компаниях с численностью до 50 человек данная практика применяется лишь в 30% случаев, в то время как в компаниях с численностью более 10000 сотрудников она реализуется в 82% случаев.

Реализация мероприятий и досуга для детей сотрудников позволяет повысить уровень лояльности работников и развить корпоративную культуру, основанную на семейных ценностях. 49,7% респондентов отмечают наличие таких программ, чаще всего взаимодействие с детьми сотрудников встречается в IT-компаниях – 60%, в 55% финансовых организаций и 44% маркетинговых компаний, в то время как в транспортных компаниях они реализуются только в 16% случаев.

Согласно опросу, 35,1% респондентов не пользуются программами в данной сфере, 23,6% используют их частично, а 41,2% используют программы в полном объеме, 80% из которых отмечают, что чувствуют себя важной, значимой частью компании.

Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод о том, что всего лишь 1,6% опрошенных отмечают отсутствие корпоративных программ, направленных на социальную вовлеченность сотрудников. Это свидетельствует о том, что работодатели уделяют значительное внимание реализации таких программ в различных сферах деятельности, независимо от размеров организации.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию, важно отметить, что среди корпоративных программ благополучия наиболее привлекательными для сотрудников оказались инициативы, связанные с поддержанием физического и ментального здоровья – 52,4%, затем карьерная самореализация – 19,0%, финансовая стабильность – 15,5% и социальная вовлеченность – 13,1%.

При более детальном рассмотрении удалось выявить наиболее предпочтительные из реализуемых программы благополучия для сотрудников в различных отраслях экономики. В ИТ и торговле наибольшим спросом пользуются программы, направленные на поддержание физического и ментального здоровья – 64,8% и 42,4% соответственно. В промышленности наибольшая популярность у карьерной самореализации – 42,9%, в маркетинговых компаниях – программы физического и ментального здоровья, а также карьерная самореализация – по 40%. В сфере здравоохранения наиболее привлекательными оказались инициативы, связанные с поддержанием физического и ментального здоровья – по 50%. В образовательной и транспортной сферах – финансовая стабильность – 40% и 80%. В финансовых компаниях наиболее привлекательны программы поддержания здоровья сотрудников – 50%, для HR-специалистов – это социальная востребованность – 80%.

Интересные данные получились и при изучении предпочтений сотрудников в зависимости от их сферы деятельности. Так, 80% респондентов, работающих в сфере СМИ, маркетинга и рекламы, отмечают недостаток неформальных встреч, тимбилдингов и совместного корпоративного досуга. Работники в сфере промышленности и строительства отмечают наиболее важными программы по поддержанию здоровья и программы карьерной самореализации. Специалисты в энергетической отрасли и сферы здравоохранения отмечают недостаток возможностей для обучения и карьерной самореализации.

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать ряд значимых выводов о состоянии культуры благополучия сотрудников в российских организациях, а также о востребованных респондентами инициативах в данной сфере. Полученные выводы могут послужить хорошей основой для оптимизации существующих на сегодняшний день корпоративных программ благополучия.

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. Батхина А. Менеджер по счастью: зачем компании нанимают корпоративных психологов // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/425401-menedzher-po-schastyu-zachem-kompanii-nanimayut-korporativnyh-psihologov>.
3. Григорьева Е. Внедряем well-being: опыт компаний и пять аспектов системы // Mirapolis. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/vnedryaem-well-being>.
4. Гущина Л.Б. Профессиональная самореализация и ее составляющие // ИНФОРУОК. URL: <https://infourok.ru/statya-professionalnaya-samorealizaciya-i-ee-sostavlyayushie-5861374.html?ysclid=lo33cc76y6209710639>.
5. Коновалова В.Г. Психическое здоровье на рабочих местах: новый уровень проблем и их решения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. № 6 (63). С. 5-13.
6. 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.
7. Harvey G. Corporate wellness: what, why not and whither? // Employee Relations: The International Journal. – 2019. –

- T. 41. – №. 4. – C. 638-648.
8. Su L., Swanson S. R. Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship //Tourism management. – 2019. – T. 72. – C. 437-450.
9. Ramdhan R. M. et al. Internal corporate social responsibility as a microfoundation of employee well-being and job performance //Sustainability. – 2022. – T. 14. – №. 15. – C. 9065.
10. Anam A. E. et al. Corporate social responsibilities and the well-being of rural dwellers: The Lafarge Cement Company's example //Corporate Governance and Organizational Behavior Review. – 2022. – T. 6. – №. 3. – C. 128-137.

Research on the state of the culture of employee well-being in Russian organizations

Dilyara I. Minazhetdinova

Student,
State University of Management,
109542, 99 Ryazanskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: minazhetdinova2016@yandex.ru

Anastasiya S. Fedun

Student,
State University of Management,
109542, 99 Ryazanskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: fedun.nasty@mail.ru

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

Abstract

As part of the research reflected in this article, the authors pursued the following goal: to assess the state of the well-being culture in different spheres of activity and different sizes organizations, to analyze the satisfaction and attitude of various professions and social categories personnel to the established culture in the employer organization. The authors conducted a sociological study involving representatives of different professions from different organizations in Moscow and the Moscow region as respondents. 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. The main elements of the well-being culture touched upon in the study are physical and mental health, financial stability, career self-realization and social involvement. The results analysis reveals general trends and differences in the aspects of well-being characteristic of various organizations and sectors of the economy, as well as the most and least

popular tools of personnel management used by employers in terms of introducing a corporate well-being culture.

For citation

Minazhetdinova D.I., Fedun A.S., Lobacheva A.S. (2023) Issledovanie sostoyaniya kul'tury blagopoluchiya sotrudnikov v rossiiskikh organizatsiyakh [Research on the state of the culture of employee well-being in Russian organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (9A), pp. 814-824. DOI: 10.34670/AR.2023.95.53.104

Keywords

Well-being culture, well-being program, research of staff well-being, physical and mental health, financial stability, career self-realization, social involvement.

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. Batkhina A. Menedzher po schast'yu: zachem kompanii nanimayut korporativnykh psikhologov [Happiness manager: why companies hire corporate psychologists]. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.ru/forbeslife/425401-menedzher-po-schast'yu-zachem-kompanii-nanimayut-korporativnyh-psihologov> [Accessed 17/09/2023].
3. Grigor'eva E. Vnedryaem well-being: opyt kompanii i pyat' aspektov sistemy [Introducing well-being: the experience of companies and five aspects of the system]. *Mirapolis*. Available at: <https://www.mirapolis.ru/blog/vnedryaem-well-being> [Accessed 22/09/2023].
4. Gushchina L.B. Professional'naya samorealizatsiya i ee sostavlyayushchie [Professional self-realization and its components]. *INFOUROK*. Available at: <https://infourok.ru/statya-professionalnaya-samorealizatsiya-i-ee-sostavlyayushchie-5861374.html?ysclid=lo33cc76y6209710639> [Accessed 17/09/2023].
5. Konovalova V.G. (2022) Psikhicheskoe zdorov'e na rabochikh mestakh: novyi uroven' problem i ikh resheniya [Mental health in the workplace: a new level of problems and their solutions]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 6 (63), pp. 5-13.
6. 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.
7. Harvey, G. (2019). Corporate wellness: what, why not and whither?. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 638-648.
8. Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism management*, 72, 437-450.
9. Ramdhan, R. M., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2022). Internal corporate social responsibility as a microfoundation of employee well-being and job performance. *Sustainability*, 14(15), 9065.
10. Anam, A. E., Wilson, N. U., Ikpeme, B. B., Ofem, N. O., Okon, R. B., Obeten, U. B., ... & Okpa, J. T. (2022). Corporate social responsibilities and the well-being of rural dwellers: The Lafarge Cement Company's example. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(3), 128-137.