

КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА БЛАГОПОЛУЧИЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

Олег Вячеславович Арнаут^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-3-67-76

Степан Вячеславович Арутюнов^б

Александр Лукич Гапоненко^с

Маргарита Николаевна Гапоненко^д

^а Евразийская экономическая комиссия

^б Компания «Хелс Лайн Гайд»

^с Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

^д Компания «Симплекс Логистикс»

Аннотация: В настоящей статье рассматривается влияние программ оздоровления на рабочем месте на здоровье сотрудников, удовлетворенность работой и общую производительность. Опираясь на результаты последних исследований и реальные примеры, авторы подчеркивают преимущества этих программ как для работников, так и для организаций. Многие компании во всех странах мира продемонстрировали положительный эффект от внедрения оздоровительных программ. Формирование благоприятной корпоративной культуры, в которой здоровье и благополучие являются приоритетом, имеет решающее значение для успеха программ оздоровления на рабочем месте. В статье рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются предприятия, подчеркивается важность индивидуального подхода, который соответствует уникальным потребностям и ресурсам компании. В работе доказывается целесообразность и эффективность корпоративных оздоровительных программ в различных отраслях. Вынесены рекомендации для формирования и развития корпоративных комплексных программ по укреплению благополучия сотрудников (well-being).

Ключевые слова: корпоративная культура, корпоративные программы благополучия сотрудников well-being, управление стрессом, удовлетворенность сотрудников, комплексный подход

Дата поступления статьи в редакцию: 2 июня 2023 года.

EMPLOYEE WELL-BEING CORPORATE PROGRAM

RESEARCH ARTICLE

Oleg Vyacheslavovich Arnautov^a

Stepan Vyacheslavovich Arutyunov^b

Alexander Lukich Gaponenko^c

Margarita Nikolaevna Gaponenko^d

^a Eurasian Economic Commission

^b «Health Line Guide»

^c Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

^d «Simplex Logistics» Company

Abstract: The article explores the impact of well-being programs on employee health, job satisfaction, and productivity. Based on recent research and real-life examples, the article highlights the benefits of these programs for both employees and organizations. Many businesses across the globe have demonstrated the positive effects of implementing wellness programs. Fostering a positive company culture that prioritizes health and wellness is critical to the success of workplace wellness programs. The article discusses the challenges faced by businesses, emphasizing the importance of a personalized approach that is appropriate to a company's unique needs and resources. The paper argues for the feasibility and effectiveness of corporate well-being programs in a variety of industries. The authors provide recommendations, which can be used to form and develop corporate integrated programs to promote employee well-being.

Keywords: corporate culture, corporate well-being programs for employees, stress management, employee satisfaction, integrated approach

Received: June 2, 2023.

Кадровые технологии

Введение

В последнее время получили широкую распространённость программы оздоровления сотрудников, реализуемые в крупных зарубежных и отечественных компаниях. Программа оздоровления Google, включающая фитнес-центры, места для медитации, здоровое питание и многое другое, способствовала высоким показателям удовлетворённости сотрудников и удержанию персонала. Оздоровительные инициативы Google способствовали укреплению репутации компании как одного из лучших мест для работы, что привело к повышению удовлетворённости сотрудников, снижению текучести кадров и высокой вовлечённости персонала. Кроме того, повысилась производительность труда и творческий потенциал сотрудников¹.

Газпром нефть внедрила комплексную программу оздоровления сотрудников под названием «Здоровье», которая включает медицинские услуги, спорт и досуг для сотрудников и их семей. Компания отмечает снижение количества пропущенных дней по болезни и улучшение показателей здоровья сотрудников [Ковалев, Яшина, Ушаков, Турзин, Лукичев, Генералов, 2020. С. 31–37].

Эти примеры показывают, что продуманные комплексные программы оздоровления могут привести к ощутимым преимуществам как для сотрудников, так и для организаций, включая улучшение здоровья, повышение удовлетворённости работой и снижение расходов.

Корпоративный мир сильно изменился в последние годы. Он не похож на тот мир, каким он был 20 лет назад; более того, он не похож на мир, которым он был даже пять лет назад. Все больше компаний сегодня уделяют внимание благополучию (well-being) своих сотрудников: насколько они здоровы, удовлетворены своей работой, хорошо и бодро себя чувствуют, насколько они счастливы. В корпоративном мире произошел значительный сдвиг в сторону приоритета благополучия сотрудников, и все больше компаний признают преимущества поддержки физического и психического здоровья своих сотрудников. Во всех странах мира тема well-being становится одной из наиболее востребованных. Те российские предприятия и организации, которые уже соответствуют мировому тренду, получают неоспоримые конкурентные преимущества.

«Well-being» в переводе на русский язык – это «процветание», «благополучие», «благополучие», «здоровье». Well-being в корпоративном менеджменте – это действия, направленные на увеличение благополучия сотрудников. К аспектам, влияющим на общее состояние благополучия, можно отнести:

- успешную карьеру;
- финансовую стабильность;
- среду обитания;
- режим дня;
- правильное питание;
- правильный сон;
- отношения с друзьями;
- физическую безопасность;
- обучение и развитие.

Программы well-being в компаниях предусматривают развитие вовлечённости, позитивного мышления, мониторинг так называемого индекса счастья, оздоровительные мероприятия, обучение правильному сну и правильному питанию и пр. В центре концепции well-being находится здоровье сотрудников.

Российская система управления здоровьем сотрудников отличается от аналогичных систем других стран. Термин «health management» появился в России лишь в 2010-х годах, суть идеи заключалась в медицинском аспекте. Ранее в России большое внимание уделялось гигиене, психофизиологии и охране труда. Такое отношение к оздоровительным программам сложилось из-за тяжелых рабочих условий, в связи с чем государство осуществляло строгий контроль на производстве. Таким образом, актуальность проблемы корпоративного управления здоровьем сотрудников выходит на новый уровень, корпорации стремятся развивать систему управления здоровьем своего персонала, чтобы максимально использовать человеческие ресурсы, реализовывать потенциал своих ценных кадров.

В компаниях России забота о сотрудниках еще не вошла в традиционные направления корпоративной стратегии. Многие компании ищут выгоду в сокращении численности, снижении заработной платы, принятии временных сотрудников. Нередко компании хотят мгновенного результата без долгосрочных и неоднозначных вложений. По данным Росстата, в России около 30 % сотрудников всех обследуемых компаний работают в условиях, которые попросту не соответствуют санитарно-гигиеническим требованиям [Кошарная, Данилова, Маракаева, 2020. С. 76–89].

1 См.: Byjillian D'onfro, Lucy England. An Inside Look at Google's Best Employee Perks and Benefits Current and former Google employees sound off on the most attractive benefits the tech giant has to offer. Inc. Top Tech, SEP 21, 2015. <https://www.inc.com/business-insider/best-google-benefits.html>

Программы благополучия сотрудников

Как в рамках компании улучшить физическое и психологическое здоровье сотрудника? Ответу на этот вопрос посвящены различные корпоративные программы well-being. Традиционные подходы к укреплению здоровья сотрудников включают в себя производственную гимнастику, спортивные соревнования, пропаганду здорового образа жизни, программы ДМС.

На сегодняшний день стало ясно, что отдельные традиционные меры в полной мере не решают задачу сохранения и укрепления здоровья. Производственная гимнастика сама по себе, в отрыве от других мер, не решает проблему здоровья. Спортивные соревнования вовлекают лишь ту часть сотрудников, которые сами ведут активный образ жизни и характеризуются высоким уровнем двигательной активности. Добровольное медицинское страхование не имеет непосредственного отношения к здравоохранению, оно в основном помогает тем, кто уже заболел и требует лечения. Здравоохранение – это прежде всего профилактика болезней и укрепление того здоровья, которое уже имеется у человека.

Современные передовые корпоративные программы well-being основаны на концепции немедикаментозного оздоровления и формирования привычек, трансформирующих образ жизни человека. Внедрение программ well-being ведет к уменьшению стресса и улучшению здоровья сотрудников, а следовательно, снижению расходов на больничные листы, увеличению эффективности и уменьшению «балласта». Повышается также лояльность сотрудников. Руководитель, который заботится о людях, формирует в компании отношения, направленные на взаимную поддержку, развитие и рост – получает не только лояльных сотрудников, но и благодарность и поддержку их семей.

Когда сотрудники чувствуют себя хорошо, они принимают более продуктивные решения, работают в обстановке большего энтузиазма и в большей степени вовлекаются в производственный процесс. У них повышается моральный дух. Также корпоративные программы well-being укрепляют HR-бренд, способствуют привлечению и удержанию талантливых сотрудников. Если у компании хорошая репутация на рынке как у работодателя, который формирует устойчивый высокий уровень благосостояния сотрудников, заботится о физическом и психологическом здоровье, она с большей вероятностью привлечет квалифицированных кандидатов и удержит их на более длительный период.

Хотя исследования показали, что здоровые и счастливые сотрудники работают более эффективно и продуктивно, реализация корпоративной оздоровительной программы не гарантирует немедленного и всеобщего успеха. Однако, предоставляя сотрудникам инструменты и ресурсы для борьбы со стрессом, поддержания здоровых привычек и улучшения самочувствия, компании могут создать культуру здоровья, которая приведет к повышению удовлетворенности сотрудников, сокращению прогулов и расходов на здравоохранение, а также к повышению производительности труда.

По доступным источникам был проведен анализ 47 корпоративных программ и практик российских компаний, включая опубликованные в открытом доступе практики из библиотеки РСПП корпоративных практик социальной направленности по проблеме «Здоровье и поддержание здорового образа жизни». От общего числа отраслевых программ социальной направленности доля программ, направленных на работников, оказалась различной в зависимости от отрасли и колебалась от 0 до 100 %.

Доли программ, направленных на внешнее сообщество от общего числа отраслевых программ, также были различные: от 0 до 100 %. Отсутствовали программы, направленные на внешнее сообщество, следующих отраслей: деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной, текстильной, швейной, обувного производства, общественного питания, гостиничного хозяйства, средств массовой информации, органов государственной власти и управления.

Помимо программ, размещенных в библиотеке корпоративных практик РСПП, проанализировано 20 программ из других доступных источников. Все проанализированные программы не были полнотекстовыми и были изложены по сходной структуре подготовки сборников корпоративных программ РСПП, в связи с чем для последующего анализа конкретных практик и мероприятий потребуется экспертная оценка и, возможно, дополнительные запросы к работодателям.

Программы, наиболее полно представленные (их меньшинство), структурированы, имеют сформулированную цель, компоненты (медицинский, создание среды, физкультурно-оздоровительные мероприятия, санаторно-курортные направления и пр.). В большинстве предприятий организованы информационно-коммуникационные мероприятия, в том числе с привлечением современных средств коммуникации. Однако содержательная часть этих сообщений в отчетах не

Кадровые технологии

представлена. Значительное внимание работодатели уделяют физической культуре, обеспечению санаторно-курортным лечением, семейным и детским отдыхом, медицинскому сопровождению (ДМС и др.), питанию (но не во всех компаниях обращается внимание на здоровое питание), обеспечению питьевой водой.

Замечания, которые необходимо учесть при разработке модельных программ, сводятся к следующему. На первом месте во всех компаниях с тяжелыми и вредными условиями труда особое внимание уделяется (а в некоторых этим и ограничивается) охране и безопасности труда, охвату периодическими медицинскими осмотрами. Табакокурение, алкоголь чаще ограничиваются запретительными мерами. В единичных компаниях проводится оценка результатов по показателям здоровья, в основном по динамике случаев и дней нетрудоспособности и приводятся конкретные цифры. Чаще данный вопрос представлен в виде описания («уменьшилось...»). В большинстве программ отсутствуют базовые показатели и механизмы мониторинга индикаторов, которые также отсутствуют. Часто в качестве результатов приводятся расходы предприятий на те или иные мероприятия, охват работников этими мероприятиями без оценки их фактических показателей.

Относительно профилактики и коррекции поведенческих факторов риска мероприятия в отчетах компаний представлены кратко или их нет вообще (кроме формулировок о формировании здорового образа жизни работников). Недостаточное внимание уделено мотивированию работников к оздоровлению².

В последние годы растет число исследований, подтверждающих положительное влияние корпоративных оздоровительных программ как на сотрудников, так и на организации в целом. Исследование, результаты которого опубликованы в *Harvard Business Review*, показало, что компании с эффективными оздоровительными программами имеют значительно более низкие расходы на здравоохранение, сокращение прогулов и повышение производительности труда по сравнению с компаниями, не имеющими таких программ³.

Исследование, проведенное Американской психологической ассоциацией, показало, что со-

трудники, которые отмечают высокий уровень стресса, чаще испытывают проблемы со здоровьем, пропускают работу и имеют более низкую удовлетворенность работой⁴.

Mail.ru Group внедрила ряд инициатив по оздоровлению сотрудников: спортивные клубы, здоровое питание в офисе и гибкий график работы. Эти инициативы привели к повышению производительности труда и удовлетворенности сотрудников. «Яндекс» предлагает своим сотрудникам ряд оздоровительных льгот, включая занятия спортом, здоровую рабочую среду и эргономичную офисную мебель. Эти инициативы способствуют повышению удовлетворенности и производительности труда сотрудников. Приведенные примеры показывают, что российские компании также признают важность оздоровления сотрудников и реализуют программы по улучшению здоровья и благополучия своих работников.

Внимание к благополучию сотрудников обычно приводит к повышению производительности, сокращению прогулов и повышению удовлетворенности работой. Ценности организации, прогрессивные методы управления и стили руководства способствуют созданию благоприятной рабочей среды, повышающей благополучие сотрудников. Программы и инициативы, такие как тренинги по развитию мышления, семинары по повышению устойчивости к внешним воздействиям и гибкий график работы, улучшают благосостояние сотрудников, увеличивают их уровень счастья.

В проведенном более чем 10 лет назад рандомизированном контролируемом исследовании изучалась эффективность действий по снижению стресса на рабочем месте, включая снижение стресса на основе осознанности. Исследование демонстрирует, что такие действия могут привести к значительному улучшению самочувствия сотрудников, а также к уменьшению выгорания [Wolever, Bobinet, McCabe, Mackenzie, Fekete, Kusnick, Baime, 2012. P. 246–258].

Систематический обзор и метаанализ, исследующий эффективность мероприятий по повышению вовлеченности в работу, доказывает эффективность действий, направленных на повышение этого ключевого компонента благополучия сотрудников [Knight, Patterson, Dawson, 2019. P. 647–670].

В другом исследовании обсуждается взаимосвязь между субъективным благополучием и

2 <https://ohranatruda.ru/news/901/584229/>

3 Leonard L. Berry, Ann M. Mirabito, William B. Baun. What's the Hard Return on Employee Wellness Programs HBR, 2010, December. <https://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs>

4 American Psychological Association / 2015 Stress in America. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2015/impact>

здоровьем, исследуются потенциальные механизмы и пути, с помощью которых благополучие может влиять на состояние здоровья [Diener, Pressman, Hunter, Delgado-Chase, 2017. P. 133–167].

В отечественном исследовании 2020 года, опубликованном в журнале «Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России», рассматриваются основные факторы повышения производительности труда и конкурентоспособности компаний под влиянием программ повышения благополучия сотрудников [Нагибина, Вакульская, Пестерева, 2020. С. 8–17].

В международной практике имеются случаи, когда компании сталкиваются с негативными последствиями внедрения программ well-being. Так, например, в 2019 году Amazon запустил свою well-being программу «WorkingWell». Однако она оказалась неэффективной и к тому же выглядела как PR-ход со стороны компании. В 2018 году IBM запустила программу «Watson Well-being», которая использовала искусственный интеллект для анализа данных о здоровье и благополучии сотрудников. Однако программа столкнулась с общественным протестом из-за нарушений прав на конфиденциальность. В 2019 году Google закрыла свою well-being программу под названием «Google's Pause», которая предлагала сотрудникам медитационные практики и другие методы улучшения психического здоровья. По словам работников, программа оказалась неэффективной и была отменена из-за низкой популярности. Это лишь несколько примеров компаний, которые столкнулись с негативными обстоятельствами программ well-being. Однако все эти случаи показывают, что компании находятся в активном поиске решений.

Корпоративная культура благополучия

Если программа благополучия или отдельные инициативы по оздоровлению только начинают внедряться, то в них участвуют обычно не все сотрудники, а те, которые уже сами начали движение в сторону здорового образа жизни. Чтобы добиться более значительного влияния на весь персонал, необходимо создать культуру благополучия в организации.

Создание культуры благополучия включает в себя интеграцию здоровья и благополучия в качестве основных ценностей организации, создание благоприятной среды, которая поощряет сотрудников брать на себя ответственность за собственное благополучие, а также внедрение политики, направленной на укрепление здоро-

вья, снижения уровня стресса и установления баланса между работой и личной жизнью.

Для того чтобы сформировать в организации культуру благополучия, необходимо понимание руководителями важности благополучия сотрудников. Также целесообразно обеспечить процесс продвижения этой культуры действиями самих сотрудников. Целесообразно поощрять участие сотрудников в разработке, реализации и оценке программ благополучия. Этого можно достичь, предлагая ряд программ и инициатив, таких как занятия физической культурой, семинары по управлению стрессом, формирование клуба здорового питания, поддержка психического здоровья и упражнения на сплочение коллектива.

Крайне целесообразно регулярно информировать сотрудников о важности их благополучия, доступности оздоровительных ресурсов и приверженности организации поддержке здоровья сотрудников. Этого можно достичь с помощью внутренних информационных бюллетеней, собраний коллектива и мероприятий, ориентированных на оздоровление. Помогает также политика, способствующая балансу между работой и личной жизнью, например, гибкий график работы, возможность удаленной работы и оплачиваемый отпуск для решения личных вопросов. Также целесообразно регулярно оценивать эффективность оздоровительных инициатив, собирать отзывы сотрудников и использовать эту информацию для улучшения и расширения предлагаемых программ.

Формируя культуру благополучия и инвестируя в комплексные, ориентированные на сотрудников оздоровительные программы, организации могут получить многочисленные преимущества, включая снижение расходов на здравоохранение, повышение производительности труда и удовлетворенности сотрудников, а также конкурентное преимущество в привлечении и удержании лучших кадров.

В ряде исследований показано, что поддержка здоровья на рабочем месте, которая включает доступ к оздоровительным программам и благоприятную рабочую среду, положительно связана с производительностью труда сотрудников [Chen, Hannon, Laing, Kohn, Clark, Pritchard, Harris, 2015. P. 139–146].

В различных организациях имеются интересные примеры реализации корпоративных программ благополучия сотрудников. Так, например, программа IBM «Wellness for Life» предлагает сотрудникам персональные рекомендации по здоровью, онлайн-ресурсы, скидки на посещение

Кадровые технологии

фитнес-центров и напоминания о профилактических мерах. Программа успешно содействует укреплению здоровья и благополучия сотрудников и привела к сокращению расходов на здравоохранение.

Исследования предоставляют доказательства осуществимости и эффективности предложенных стратегий. При этом подчеркивается важность организационной приверженности, вовлечения сотрудников, комплексных подходов, политики баланса между работой и личной жизнью, постоянного общения и непрерывного совершенствования в содействии благополучию и продуктивности сотрудников. Внедряя эти стратегии, организации могут способствовать формированию культуры благополучия, от которой выиграют как сотрудники, так и организация в целом. Эти примеры показывают, что компании различных отраслей могут успешно реализовывать программы благополучия, которые не только улучшают здоровье и повышают удовлетворенность сотрудников, но и способствуют формированию позитивной организационной культуры.

Внедрение культуры здорового образа жизни

Здоровые, счастливые сотрудники, умеющие справляться с собственными стрессами, способны более эффективно трудиться и демонстрируют более высокие показатели в работе. Ценность здоровья, здорового образа жизни становится корпоративной ценностью. В то же время остается без четкого ответа вопрос о том, как, каким образом можно повысить уровень здоровья сотрудников. Один из ответов заключается в том, чтобы научить сотрудников быть здоровыми. Однако и в этом ответе содержится неточность. Научить человека быть здоровым помимо его воли практически невозможно.

На практике значительная часть людей знает, что здоровое питание принесет пользу, однако они продолжают есть нездоровую пищу, а в ряде случаев и ту, которая просто опасна для их жизни. В своем большинстве люди знают, что двигательная активность приносит пользу, однако сами продолжают вести малоподвижный образ жизни. Каково в этом случае решение вопроса? В корпоративных программах благополучия сотрудников (well-being) помимо консультаций и обучения целесообразно трансформировать корпоративную культуру путем введения здоровья в число корпоративных ценностей. В этом случае формирование полезной и комфортной производственной среды и здоровосозидательного поведения сотрудников может стать одним из приоритетов в достижении целей компании.

В рамках обучения целесообразно активно использовать групповые формы занятий, в рамках которых сотрудники активно общаются друг с другом по вопросам модификации собственного образа жизни в сторону более здорового. Формирование корпоративной культуры заботы и поддержки будет способствовать лояльности и вовлеченности сотрудников.

Эффективная интеграция культуры здорового образа жизни на рабочем месте включает в себя несколько ключевых компонентов. Некоторые из наиболее эффективных инструментов и стратегий для продвижения культуры здорового образа жизни включают:

- Приверженность руководства. Обеспечение того, чтобы лидеры и руководство организации активно поддерживали инициативы по оздоровлению и уделяли им приоритетное внимание, имеет решающее значение для создания культуры оздоровления. Руководители должны моделировать здоровое поведение и активно участвовать в программах оздоровления.
- Комплексные оздоровительные программы. Предложение разнообразных оздоровительных инициатив, направленных на физическое, умственное, эмоциональное и социальное благополучие, может привлечь более широкий круг сотрудников. В качестве примера можно привести фитнес-задачи, семинары по медитации и осознанности, поддержку психического здоровья и мероприятия по сплочению коллектива.
- Вовлечение сотрудников. Поощрение сотрудников к участию в планировании и реализации оздоровительных инициатив может повысить вовлеченность и воспитать чувство сопричастности. Различные комитеты по оздоровлению, опросы сотрудников и отзывы содействуют адаптации программы к потребностям и интересам сотрудников.
- Коммуникация и продвижение. Целесообразно осуществлять регулярное информирование сотрудников и продвижение новых инициатив по их оздоровлению через различные каналы, такие как электронная почта, Интранет, информационные бюллетени компании и социальные сети. Обмен историями успеха и отзывами может вдохновить других на участие.
- Обучение и тренинги. Проведение тренингов, мастер-классов и семинаров по различным темам оздоровления помогает сотрудникам приобрести знания и навыки, необходимые для принятия и поддержания здоровых привычек.

- Поддерживающая рабочая среда. Важно создать такую рабочую среду, которая способствует здоровому образу жизни (например, эргономичные рабочие места, здоровое питание и специально отведенные места для релаксации и практик по улучшению мышления). Важно поощрять положительный баланс между работой и личной жизнью, предлагая гибкий график работы.
- Стимулы и поощрения. Целесообразно разработать и внедрить стимулы и награды, мотивирующие сотрудников к участию в оздоровительных программах и достижению своих личных целей в области здоровья.
- Оценка и постоянное совершенствование. Целесообразно регулярно оценивать эффективность оздоровительных инициатив с помощью анализа данных, опросов и обратной связи. Эту информацию можно использовать для уточнения и улучшения программ, чтобы лучше удовлетворять потребности сотрудников и достигать желаемых результатов.

Применяя эти инструменты и стратегии, организации могут успешно внедрить культуру здорового образа жизни, которая поддерживает благополучие сотрудников и способствует повышению производительности труда и общему успеху компании. Установление целевых показателей для программ оздоровления может помочь организациям измерить свой успех и внести необходимые улучшения. Интересные практики оценки программ укрепления здоровья на рабочем месте опубликованы в журнале «American Journal of Health Promotion» [Grossmeier, Terry, Cipriotti, Burtaine, 2010].

В последние годы во всем мире развернулись масштабные исследования целесообразности и особенностей применения программ повышения благополучия сотрудников. Исследование корпорации RAND показало, что участие в оздоровительных программах привело к снижению рисков для здоровья и повышению вовлеченности сотрудников⁵.

В исследовании 2019 года, опубликованном в Вестнике Омского университета, изучалось влияние рабочего графика и интенсивности рабочей нагрузки на самочувствие сотрудников. Результаты позволили сделать вывод о том, каковы наиболее неблагоприятные факторы рабочей среды на конкретном предприятии [Федорова, Морохов, 2019. С. 125–134]. В исследовании 2022 года, опубликованном в журнале «Фундаментальные исследования», изучались основные факторы успе-

ха реализации программ благополучия на российских предприятиях [Григорян, 2022. С. 30–34]. Наконец, в исследовании 2021 года, опубликованном в журнале «Организационная психология», анализировались основные подходы к формированию программ благополучия. В нем был сделан вывод о том, что программа укрепления здоровья способствует улучшению психологического благополучия и повышению трудовой активности [Лисовская, Кошелева, Соколов, Денисов, 2021. С. 93–112].

Эти российские исследования предоставляют доказательства того, что оздоровительные программы на рабочих местах могут оказывать положительное влияние на здоровье, благополучие и производительность сотрудников, что согласуется с результатами международных исследований. Не только крупные, но и малые компании применяют аналогичные меры по развитию well-being.

Программы well-being могут с успехом осуществляться не только в рамках крупных, но и малых предприятий. Эти предприятия могут предложить гибкий график работы, позволяющий сотрудникам более эффективно совмещать работу и личную жизнь. Это может привести к повышению удовлетворенности работой и снижению стресса. Обеспечение эргономичных рабочих мест может помочь сотрудникам поддерживать хорошую осанку и снизить риск возникновения проблем с опорно-двигательным аппаратом, способствуя улучшению общего состояния здоровья.

Также малые предприятия могут предоставлять ресурсы и поддержку сотрудникам, испытывающим стресс, тревогу или другие проблемы с психическим здоровьем. Это может включать в себя доступ к консультационным услугам, проведение дней психического здоровья или обучение управлению стрессом. Небольшие предприятия могут поощрять сотрудников к физической активности, предлагая скидки на посещение спортзала, организуя командные спортивные мероприятия или предоставляя сотрудникам возможность заниматься спортом во время перерывов.

Предприятия могут поощрять также здоровое питание, предлагая питательные продукты на рабочем месте или сотрудничая с местными поставщиками здоровой пищи для предоставления скидок на питание. Таким образом, корпоративные оздоровительные программы доказали свою эффективность в различных исследованиях по всему миру, в том числе и в России, и могут привести к улучшению физического и психического здоровья сотрудников, а также общего благополучия.

5 https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR254.html

Кадровые технологии

Основные составляющие программы оздоровления сотрудников

Успешные оздоровительные программы носят целостный характер, фокусируясь на таких областях, как психология, питание, физическая активность и сон. Кроме того, решение проблемы профессионального стресса, обеспечение баланса между работой и личной жизнью, а также предоставление гибкого графика работы могут еще больше повысить благосостояние сотрудников. Формирование благоприятной корпоративной культуры, в которой здоровье и благополучие являются приоритетом, имеет решающее значение для успеха программ оздоровления на рабочем месте. Групповые тренинги и сотрудничество между сотрудниками могут способствовать формированию чувства сопричастности и стремления к здоровому образу жизни.

Организации, которые инвестируют в благополучие сотрудников с помощью комплексных программ оздоровления, не только способствуют улучшению здоровья и счастью своих работников, но и получают выгоду от более вовлеченной и продуктивной рабочей силы.

Корпоративная программа повышения благополучия сотрудников, имея в своей основе данные многочисленных (прежде всего медицинских) исследований, может полностью уйти от пропаганды и применения в своих рамках каких-либо медицинских препаратов. Это тем более возможно, так как в последние годы увеличилось число исследований, посвященных немедикаментозному оздоровлению. Идея создания соответствующей корпоративной обучающей программы состоит в том, чтобы рассказать сотрудникам о новых достижениях мировой науки и практики в сфере оздоровления, дать конкретные рекомендации по трансформации поведения в целях личной профилактики опасных болезней современности. Сотрудники смогут внедрить эти знания и соответствующие рекомендации в свою жизнь. Постоянное ознакомление с последними исследованиями и достижениями в области науки о здоровье может быть полезным для людей и организаций, стремящихся улучшить свое здоровье и благополучие в целом.

В последние годы все больше исследований и внимания уделяется преимуществам таких практик, как осознанность, медитация, йога и другие техники работы с телом и разумом, для общего здоровья и благополучия. Кроме того, растет интерес к роли питания, физических упражнений и сна в укреплении здоровья. Увеличивается количество исследований, подтверждающих эффективность немедикаментозных оздоровительных

практик для укрепления здоровья и повышения благополучия. Было установлено, что эти практики уменьшают стресс, тревогу и депрессию, а также улучшают общее настроение и качество жизни.

Звезды мирового спорта и бизнеса умеют заботиться о себе. Многие известные спортсмены и успешные бизнесмены отдают приоритет своему здоровью и благополучию. Забота о себе может быть полезна каждому. Корпоративная программа благополучия помогает сотрудникам стать здоровыми и бодрыми, избежать ряда опасных заболеваний, с оптимизмом смотреть на мир, стать счастливее. Здоровые привычки могут улучшить общее качество жизни и снизить риск развития социально значимых заболеваний. Конечно, никто не может полностью гарантировать, что он не заболеет или не столкнется с проблемами со здоровьем в будущем, но принятие упреждающих мер по поддержанию здоровья, безусловно, может снизить этот риск.

Корпоративная программа благополучия сотрудников может помочь сотрудникам не только расставить приоритеты в отношении своего здоровья и благополучия, но и научиться по-другому жить. Программа предоставляет поддержку, чтобы помочь людям выработать здоровые привычки, которые могут улучшить их физическое и психическое здоровье, а также их общий взгляд на жизнь. Цель корпоративных программ благополучия – дать людям возможность взять под контроль свое здоровье и вести более счастливую и полноценную жизнь. Предоставляя сотрудникам инструменты и знания для ведения здорового, энергичного образа жизни, руководство организациями не только улучшает их индивидуальные показатели здоровья, но и повышает итоговые показатели организации в целом. Здоровые и счастливые сотрудники – это продуктивный и вовлеченный персонал.

В мире в последние годы многочисленные исследования доказали целесообразность развития и применения корпоративных программ благополучия. В отличие от корпоративных программ укрепления здоровья, независимо от отраслевой специфики, такие программы должны использовать целостный подход к благополучию, фокусируясь на четырех ключевых областях: психология, питание, физическая активность и сон. Программы целесообразно ориентировать на то, чтобы помочь развить намерение сотрудников стать лучше, добиться устойчивых изменений. В психологическом модуле целесообразно определить цели и мотивы, а также

предоставить инструменты для преодоления препятствий и поддержания прогресса. В модуле питания целесообразно научить выбирать более здоровые продукты, составлять сбалансированный, богатый питательными веществами рацион, придерживаться рационального пищевого поведения, соблюдать оптимальный режим питания. Модуль физической активности поможет выбрать физические упражнения, которые соответствуют образу жизни сотрудника, предпочтениям и уровню физической подготовки, помогая со временем наращивать силу и выносливость. Наконец, модуль сна должен сформировать соответствующие привычки, что крайне важно не только для общего самочувствия, но и для функционирования важнейших органов и систем организма человека.

Заключение

В корпоративном мире произошел значительный сдвиг в сторону приоритета благополучия сотрудников, все больше компаний признают преимущества поддержки физического и психического здоровья своих сотрудников для достижения корпоративных целей. Многочисленными исследованиями установлено, что компании, уделяющие

первостепенное внимание благополучию сотрудников, чаще привлекают и удерживают лучшие кадры, имеют более сильный бренд работодателя. Эффективные оздоровительные программы позволяют сократить количество компенсаций работникам в связи с их нетрудоспособностью, снизить расходы на здравоохранение, уменьшить количество госпитализаций среди сотрудников с хроническими заболеваниями, снизить уровень прогулов. Реализация программ well-being требует серьезной подготовки, осознанности и четких целей.

Цель корпоративных программ благополучия – дать людям возможность взять под контроль свое здоровье и научиться вести более счастливую и полноценную жизнь. Корпоративные программы благополучия сотрудников (well-being) могут использовать комплексный подход, фокусируясь на четырех ключевых областях: психология (психогигиена), рациональное питание, физическая активность, здоровый сон. Для эффективной реализации корпоративных программ благополучия (well-being) помимо консультаций и обучения целесообразно трансформировать корпоративную культуру, введя в состав корпоративных ценностей здоровье сотрудников.

Литература

- Григорян А.А. Программы благополучия сотрудников как неотъемлемый инструмент кадровой политики организации. *Фундаментальные исследования*. 2022. С. 30–34.
- Ковалев С.П., Яшина Е.Р., Ушаков И.Б., Турзин П.С., Лукичев К.Е., Генералов А.В. Корпоративные программы укрепления профессионального здоровья работников в Российской Федерации. *Экология человека*. 2020. № 10. С. 31–37. DOI: 10.33396/1728-0869-2020-10-31-37
- Кошарная Г.Б., Данилова Е.А., Маракаева К.М. Корпоративная система управления здоровьем сотрудников. *Siberian Societ*. 2020. Т. 4. № 2 (12). С. 76–89. DOI: 10.21684/2587-8484-2020-4-2-76-89
- Лисовская А.Ю., Кошелева С.В., Соколов Д.Н., Денисов А.Ф. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике. *Организационная психология*. 2021. Т. 11. № 1. С. 93–112.
- Нагибина Н.И., Вакульская Е.А., Пестерева Е.О. Well-being. Управление благополучием сотрудников для повышения производительности труда – улучшения HR и бизнес-показателей компании. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2020. Т. 9. № 4. С. 8–17.
- Федорова А.Э., Морохов Н.Д. Здоровье и благополучие на рабочем месте: результаты скрининга на основе самооценки работников предприятия. *Вестник Омского университе-*
- ma*. 2019. Т. 17. № 3. С. 125–134.
- Chen L., Hannon P.A., Laing S.S., Kohn M.J., Clark K., Pritchard S., Harris J.R. Perceived Workplace Health Support is Associated with Employee Productivity. *American Journal of Health Promotion*. 2015. Vol. 29 (3). P. 139–146. DOI: 10.4278/ajhp.130430-QUAN-200. In English
- Diener E., Pressman S.D., Hunter J., Delgado-Chase D. If, Why, and When Subjective Well-Being Influences Health, and Future Needed Research. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2017. Vol. 9 (2). P. 133–167. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/aphw.12090>. In English
- Grossmeier J., Terry P.E., Cipriotti A., Burtaine J.E. Best Practices in Evaluating Worksite Health Promotion Programs. *American Journal of Health Promotion*. 2010. Vol. 24 (3). <https://journals.sagepub.com/doi/10.4278/ajhp.24.3.tahp>. In English
- Knight C., Patterson M., Dawson J. Building work engagement. *Journal of Organizational Behavior*. 2019. Vol. 40 (6). P. 647–670. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.2376>. In English
- Wolever R.Q., Bobinet K.J., McCabe K., Mackenzie E.R., Fekete E., Kusnick C.A., Baime M. Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2012. Vol. 17(2). P. 246–258. <https://doi.org/10.1037/a0027278>. In English

References

- Fedorova A.E., Morokhov N.D. Health and well-being at the workplace: screening results based on self-assessment of employees. *Vestnik Omskogo universiteta*. 2019. Vol. 17. No. 3. P. 125–134. In Russian
- Grigoryan A.A. Employee well-being programs as an essential instrument of the organization's HR policy. *Fundamental'nyye issledovaniya*. 2022. P. 30–34. In Russian
- Kosharnaya G.B., Danilova E.A., Marakaeva K.M. Corporate employ-

Кадровые технологии

- ee health management system. *Siberian Socium*. 2020. Vol. 4. No. 2 (12). P. 76–89. DOI: 10.21684/2587-8484-2020-4-2-76-89. In Russian
- Kovalev S.P., Yashina E.R., Ushakov I.B., Turzin P.S., Lukichev K.E., Generalov A.V.* Corporate workplace health promotion programs in the Russian Federation. *Ekologiya cheloveka*. 2020. No. 10. P. 31–37. DOI: 10.33396/1728-0869-2020-10-31-37. In Russian
- Lisovskaya A.Yu., Kosheleva S.V., Sokolov D.N., Denisov A.F.* Key approaches to understanding employee's well-being: from theory to practice. *Organizatsionnaya psikhologiya*. 2021. Vol. 11. No. 1. P. 93–112. In Russian
- Nagibina N.I., Vakulskaya E.A., Pestereva E.O.* Well-being. Managing employee well-being to increase labor productivity – improving HR and business performance of the company. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2020. Vol. 9. No. 4. P. 8–17. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Олег Вячеславович Арнаут, врач высшей категории, кандидат медицинских наук, директор Департамента санитарных, ветеринарных и фитосанитарных мер Евразийская экономическая комиссия (Российская Федерация, 119121, Москва, Смоленский бульвар, 3/5, стр. 1). E-mail: olegarnautov2@gmail.com

Степан Вячеславович Арутюнов, MBA, генеральный директор Компания «Хелс Лайн Гайд». E-mail: 0973889@gmail.com

Александр Лукич Гапоненко, доктор экономических наук, профессор Института бизнеса и делового администрирования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: gapon@ibda.ranepa.ru

Маргарита Николаевна Гапоненко, специалист по модификации образа жизни и немедикаментозному оздоровлению, генеральный директор Компания «Симплекс Логистикс» (Российская Федерация, 121357, Москва, ул. Артамонова, 16/3). E-mail: margarita@simplexlogistics.ru

Для цитирования: Арнаут О.В., Арутюнов С.В., Гапоненко А.Л., Гапоненко М.Н. Корпоративная программа благополучия сотрудников компании. *Государственная служба*. 2023. № 3. С. 67–76.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Oleg Vyacheslavovich Arnautov, Candidate of Sci. (Medical sciences), Director of the Sanitary, Phytosanitary and Veterinary Measures Department Eurasian Economic Commission (3/5 building 1, Smolensky bulvar, Moscow, 119121, Russian Federation). E-mail: olegarnautov2@gmail.com

Stepan Vyacheslavovich Arutyunov, MBA, CEO «Health Line Guide» Company. E-mail: 0973889@gmail.com

Alexander Lukich Gaponenko, Doctor of Sci. (Economics), Professor, Institute of Business Studies Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: gapon@ibda.ranepa.ru

Margarita Nikolaevna Gaponenko, specialist in lifestyle modification and non-drug rehabilitation, CEO «Simplex Logistics» Company (16/3, Artamonova St, Moscow, 121357, Russian Federation). E-mail: margarita@simplexlogistics.ru

For citation: Arnautov O.V., Arutyunov S.V., Gaponenko A.L., Gaponenko M.N. Employee corporate well-being program. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2023. No. 3. P. 67–76.