

## Управление благополучием сотрудников: отечественный опыт

Святослав В. Назайкинский

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, svyatoslavrsuh@gmail.com*

*Аннотация.* Цель исследования – выявление основных проблем управления здоровьем и благополучием персонала в условиях дистанционной занятости и определение путей их решения. Для достижения поставленной цели были определены следующие основные задачи: выявить факторы влияния дистанционной занятости на здоровье и благополучие персонала; изучить практику управления здоровьем и благополучием персонала в организациях; определить направления совершенствования программ управления здоровьем и благополучием персонала. Основные проблемы и пути их решения были описаны в результате анализа и обобщения данных исследований международных и российских консалтинговых компаний, экспертных заключений по теме исследования, опыта российских компаний в управлении здоровьем и благополучием персонала, а также результатов опросов.

*Ключевые слова:* благополучие, дистанционная занятость, здравоохранение, персонал, менеджмент

*Для цитирования:* Назайкинский С.В. Управление благополучием сотрудников: отечественный опыт // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 22–31.

## Employee well-being management. Russian experience

Svyatoslav V. Nazaikinskii

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
svyatoslavrsuh@gmail.com*

*Abstract.* The purpose of the study is to identify key issues in managing the health and well-being of personnel in the conditions of distance employment and to identify the ways to solve them. To that end the author defined the following main tasks: to identify the main factors of influence of distance em-

ployment on the health and well-being of personnel; to study the practices of management of health and well-being of personnel in organizations; to identify the areas of improvement for the programs of management of health and well-being of personnel. The main issues and the ways to solve them were described as a result of the analysis and generalization of research data from international and Russian consulting companies, expert opinions on the research topic, the experience of Russian companies in managing the health and well-being of personnel, and surveys.

*Keywords:* well-being, distance employment, health care, personnel, management

*For citation:* Nazaikinskii, S.V. (2020), "Employee well-being management. Russian experience", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1/2, pp. 22–31.

Одной из актуальных проблем управления персоналом в настоящее время является обеспечение здоровья и благополучия работников (well-being). Согласно результатам исследования международной консалтинговой компании Deloitte "Global Human Capital Trends–2020", в котором приняли участие 10 тыс. респондентов, 80% из них отметили «благополучие как часть работы», одной из самых важных тенденций в сфере управления персоналом<sup>1</sup>.

Это обусловлено тем, что здоровье и благополучие работников являются необходимым условием повышения работоспособности, производительности и эффективности их труда.

В литературе существует несколько определений понятия «благополучие персонала». В рамках данной статьи будем использовать определение Всемирной организации здравоохранения, согласно которому под здоровьем понимается не только отсутствие болезней, но и состояние физического, психического (эмоционального и интеллектуального), социального и духовного благополучия работников.

Следует отметить, что концепция и сущность программ управления здоровьем и благополучием работников организаций претерпели значительные изменения в последние годы. Если в начале XXI в. программы повышения благополучия работников были направлены в основном на обеспечение их физического и психи-

---

<sup>1</sup>2020 Global Human Capital Trends [Электронный ресурс]. URL: [https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends\\_msm\\_moved.htm](https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends_msm_moved.htm) (дата обращения 22 мая 2020).

ческого здоровья, то в настоящее время они включают в себя также обеспечение эмоционального, социального, финансового и профессионального благополучия [Архипова 2018].

Как показывает анализ опыта разработки и реализации комплексных программ по управлению здоровьем и благополучием работников, они включают три основных блока. Первый блок мероприятий направлен на сохранение здоровья работников (скрининг здоровья, программы здорового образа жизни, занятия спортом и т. д.); второй – на их финансовое благополучие (программы финансовой грамотности, финансового консультирования, управления сбережениями и т. д.); третий – на удовлетворение индивидуальных потребностей работника.

Российская практика управления здоровьем и благополучием персонала традиционно направлена на создание безопасных условий труда, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Это обусловлено тем, что, с одной стороны, несоблюдение правил техники безопасности в производственных процессах приводит к сокращению численности персонала вследствие травматизма и профессиональных заболеваний работников, а с другой стороны, к снижению производительности труда и финансовым затратам организации.

За последние годы в Российской Федерации разработано нормативно-правовое обеспечение системы охраны труда для различных видов экономической деятельности и видов работ, введена специальная оценка условий труда. Все это направлено на сохранение здоровья сотрудников.

С целью поддержания здоровья работников в отечественных организациях широкое распространение получили программы управления здоровьем персонала (Health Management), которые предусматривают не только регулярные медицинские осмотры, вакцинацию сотрудников и проведение оздоровительных мероприятий, но и изучение медицинских рисков для персонала, разработку плана профилактических мероприятий.

Во многих отечественных организациях реализуются программы по поддержке здорового образа жизни, занятий физкультурой и спортом. Например, в компании «МФЦ Полус» реализуется проект по формированию активной жизненной позиции работников и популяризации здорового образа жизни<sup>2</sup>. С этой целью в компании созданы команды по бегу, лыжному спорту, проводятся

---

<sup>2</sup> *Каратаев О.* Бег, йога и другие: спортивные увлечения «МФЦ Полус» [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-tv.ru/articles/beg-joga-i-drugie-sportivnye-uvlechenija-mfts-poljus.html> (дата обращения 20 марта 2020).

Дни здоровья, викторины на тему здорового образа жизни, ежедневные утренние (перед началом работы) и вечерние (после окончания рабочего дня) занятия йогой. С целью мотивации работников к участию в спортивных мероприятиях анонсы о спортивных активностях размещаются на экранах и информационных стендах, расположенных в офисе, публикуются на внутреннем портале компании, рассылаются в виде сообщений каждому сотруднику на адрес его электронной почты. Итоги участия работников в спортивных мероприятиях также публикуются на корпоративном портале, например, один раз в две недели актуализируется рейтинг пробега в километрах каждого участника команды по бегу.

Следует отметить, что в разных компаниях применяются различные способы стимулирования персонала к ведению здорового образа жизни, например, дополнительные бонусы за отказ от курения, компенсация расходов на посещение спортивно-оздоровительных учреждений, премирование сотрудников, которые не брали в течение определенного времени больничный лист, и т. д.

Одним из направлений программ управления здоровьем персонала является включение в состав социального пакета сотрудников компании опции «добровольное медицинское страхование (ДМС)».

Разработка и реализация программы управления здоровьем работников способствует повышению их работоспособности и эффективности профессиональной деятельности.

В последние годы в крупных отечественных компаниях получила распространение практика разработки и реализации комплексных программ управления не только здоровьем, но и в целом благополучием персонала.

Например, такие крупные российские организации, как Лукойл, Газпром, Северсталь, Сбербанк и другие, разработали и внедрили программы повышения благополучия сотрудников, которые направлены не только на улучшение физического здоровья персонала, но и на поддержание его эмоционального, психического, социального, профессионального благополучия [Архипова, Назайкинский, Седова 2018].

Например, профессиональное благополучие работника во многом зависит от уровня его профессиональных знаний, умений, навыков, сформированности необходимых для эффективной работы компетенций. С целью актуализации знаний и навыков сотрудников в большинстве отечественных компаний разработаны и реализуются системы непрерывного профессионального развития персонала, в крупных компаниях создаются корпоративные университеты, внедряются новые методы обучения. Например,

в компании СИБУР разработан и реализуется специальный проект «вИТамин», целью которого является повышение профессионального благополучия новых сотрудников за счет эффективного использования ИТ бизнес-приложений компании<sup>3</sup>. Проект включает три основных направления: «Прокачай свою ИТ-грамотность» (цифровые навыки работы с ИТ-приложениями), «Адаптационное обучение в соответствии с ИТ-профилем должности» (цифровые компетенции в соответствии с должностью) и «Коммуникационное развитие ИТ» (коммуникационные навыки).

Таким образом, для обеспечения профессионального благополучия сотрудникам необходимо овладеть навыками использования инструментов, позволяющих повысить эффективность работы и сформировать цифровые, профессиональные и социальные компетенции [Архипова 2018].

Важную роль в программах управления благополучием сотрудников играет обеспечение финансового благополучия работников. В настоящее время в управленческой практике широко применяются системы оплаты труда в зависимости от достижения поставленных целей или реализации ключевых показателей эффективности. Чтобы обеспечить финансовое благополучие, работники увеличивают свое рабочее время, выполняют больший объем должностных обязанностей и т. д. Это приводит к усилению конкуренции между работниками, а также появлению трудоголиков. Трудоголизм вызывает высокий уровень эмоционального напряжения, профессиональное выгорание, появление синдрома хронической усталости, дисбаланс работы и личной жизни. Специалисты отмечают, что высокие объем и интенсивность нагрузки приводят к «выгоранию» работников, снижению их вовлеченности и производительности труда [Назайкинский 2018].

В связи с этим одним из направлений управления благополучием работников является управление режимами труда и отдыха, разработка программ психологической поддержки работников, профилактики стресса и т. д. Например, в компании «БАТ» программа управления благополучием персонала направлена на улучшение физического и психологического здоровья, повышение финансовой грамотности сотрудников, их социального благополучия и всестороннее развитие. В рамках программы BATWellbeing действует линия бесплатной психологической помощи, программа

---

<sup>3</sup> «Витаминный» рецепт СИБУРа: как ИТ-решения помогают в адаптации новых коллег [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/vitaminnyi-retsept-sibura.html> (дата обращения 25 апреля 2020).

поддержки спортивных команд, портал о здоровом образе жизни. В компании проводятся спортивные игры, утренние пробежки сотрудников, мастер-классы, игры “BAT QUIZ” и т. д. По результатам опросов, 70% сотрудников оценивают программу управления благополучием на 4,8 балла по пятибалльной системе<sup>4</sup>.

Следует отметить, что наибольший эффект от реализации программ управления благополучием персонала может быть получен при учете индивидуальных потребностей каждого работника. Например, в ноябре 2019 г. на кафедре организационного развития Российского государственного гуманитарного университета было проведено исследование удовлетворенности персонала реализацией программы благополучия персонала в крупной отечественной торгово-промышленной компании по производству и продаже офисной и гостиничной мебели, в которой работает 956 человек. Программа управления благополучием реализуется в компании с 2017 г. и включает такие направления, как добровольное медицинское страхование, страхование здоровья и жизни, компенсация затрат на занятия спортом, компенсация затрат на питание, скидки на приобретение жилья, акции, направленные на повышение знаний о поддержании здоровья, борьбе с курением, ожирением и т. д.

В результате анонимного анкетирования более 70% респондентов отметили, что они удовлетворены реализуемой программой. Однако около 30% опрошенных отметили, что они не удовлетворены типовым характером программы благополучия, которая не учитывает состояние здоровья, семейное положение и другие индивидуальные особенности каждого работника.

Следовательно, повышение эффективности программ управления благополучием работников может быть связано, с одной стороны, с комплексным подходом к их разработке, а с другой стороны, с индивидуализацией подхода к каждому сотруднику.

Особую актуальность проблема управления благополучием работников имеет в условиях распространения коронавируса COVID-19.

С одной стороны, в большинстве отечественных организаций были введены дополнительные меры по обеспечению здоровья персонала, в частности, организован входной контроль температуры работников, созданы зоны для дезинфекции рук, установлены

---

<sup>4</sup> BAT Wellbeing: как убедить сотрудников бегать и зачем читать сказки вслух. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-tv.ru/articles/batwellbeing-kak-ubedit-sotrudnikov-begat-i-zachem-chitat-skazki-vsluh.html> (дата обращения 18 июля 2020).

обеззараживающие воздух бактерицидные облучатели, проведена разметка социальной дистанции и т. д. Однако следует учитывать, что значительная часть работников отечественных организаций в условиях пандемии переведена на дистанционную занятость. В связи с этим актуальными являются вопросы управления здоровьем «удаленных» работников. Как показывает опыт, в условиях массового перехода работников на дистанционный режим работы многие организации оказались не готовы к эффективному управлению их здоровьем.

В режиме дистанционной занятости рабочие места сотрудников должны соответствовать концепции «цифрового рабочего места», согласно которой работник является потребителем необходимого «контента и услуг здесь и сейчас» [Архипова 2018]. Вместе с тем на практике реализация данной концепции часто затруднена из-за того, что рабочие места «удаленных» сотрудников оснащены не профессиональным техническим оборудованием и лицензионным программным обеспечением, а имеющимися в его распоряжении личными техническими средствами. Разнообразие оборудования, его недостаточная мощность, низкая скорость интернета часто являются причиной увеличения сложности выполняемых работ. Кроме того, если в режиме стационарной работы в офисе проводится специальная оценка условий труда, то организация рабочего места «удаленных» сотрудников в большинстве случаев не соответствует санитарно-гигиеническим нормам и требованиям, что негативно сказывается на здоровье работников.

Следует отметить, что в условиях дистанционной занятости часто нарушается баланс между работой и личной жизнью. С одной стороны, сотрудники могут самостоятельно планировать свои часы работы и отдыха, а с другой стороны, они стали «доступны» руководителям почти 24 часа в сутки. Эти условия не только повышают интенсивность труда, объем выполняемой работы, но и предъявляют требования к таким личностным качествам работников, как надежность, организованность, сосредоточенность и др.

Еще одним негативным фактором, влияющим на благополучие работников в условиях дистанционной занятости, является ограниченность общения с коллегами, что может привести к ухудшению их психологического самочувствия.

Таким образом, основными факторами ухудшения здоровья и благополучия работников в условиях дистанционной занятости являются несовершенная организация рабочего места, несоответствие условий труда санитарно-гигиеническим нормам, нарушение баланса труда и личной жизни, высокий уровень психоэмоциональной нагрузки.

Специфика организации работы в условиях дистанционной занятости обуславливает необходимость трансформации системы управления здоровьем и благополучием персонала в организациях. Например, в банке «Открытие» реализуется проект «Счастливый сотрудник», направленный на управление благополучием персонала<sup>5</sup>. Основной идеей проекта является создание экосистемы личного кабинета каждого сотрудника для «получения сервисов, необходимых на протяжении всего жизненного цикла в банке, обратной связи с руководителем и коллегами, новостным интернет-порталом и сообществами». Все необходимые для эффективной работы сотрудника сервисы предполагается вывести в единое окно его личного кабинета на интернет-портале банка и в мобильном приложении. Программа предусматривает определение «индекса счастья» сотрудника банка по результатам регулярно проводимых исследований уровня лояльности, вовлеченности, состояния настроения работников. Это позволит корректировать программу с учетом мнения персонала банка.

Специалисты отмечают, что благополучие работников в условиях дистанционной занятости зависит не только от усилий работодателя, но и от формирования «самоуправляемых» компетенций работников, которые включают в себя способность управлять своей энергией, ресурсами, временем, эмоциональным интеллектом.

Таким образом, в условиях дистанционной занятости в управлении здоровьем и благополучием работников можно отметить тенденцию «смещения акцента с патерналистской заботы о работниках на партнерские отношения», когда работники делят ответственность за свое благополучие с работодателем.

В связи с этим представляется целесообразной совместная разработка программ управления здоровьем и благополучием как работодателем, так и работником.

Анализ опыта разработки и реализации программ благополучия персонала в отечественных компаниях позволяет сформулировать основные тенденции их совершенствования:

- комплексный подход, т. е. управление физическим, психологическим, финансовым, социальным благополучием работников;
- индивидуализация, т. е. учет индивидуальных потребностей и особенностей каждого сотрудника;
- партнерский подход работодателя и персонала к разработке и реализации программ благополучия;

---

<sup>5</sup>Как банк «Открытие» делает счастливыми [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-tv.ru/articles/kejs-banka-otkrytie-delaem-schastlivyj-bank.html> (дата обращения 3 июня 2020).

- использование современных цифровых инструментов для оценки уровня благополучия персонала;
- создание экосистемы рабочего места, которое позволяет обеспечить здоровье и благополучие работника.

Разработка и внедрение программ управления здоровьем и благополучием персонала в организациях позволяет обеспечить баланс трудовой и личной жизни сотрудников, повысить их вовлеченность и удовлетворенность, а также способствовать накоплению опыта за счет использования новых методов работы.

### *Литература*

---

- Архипова 2018 – *Архипова Н.И.* Современные тенденции управления персоналом // Актуальные проблемы управления: история и современность: Всероссийская научная конференция: V Сперанские чтения. М.: РГГУ, 2018. С. 197–204.
- Архипова, Назайкинский, Седова 2018 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Современные проблемы управления персоналом: Монография. М.: Проспект, 2018. 160 с.
- Назайкинский 2018 – *Назайкинский С.В.* Управление персоналом в контексте концепции баланса и работы // Актуальные проблемы управления: история и современность: Всероссийская научная конференция: V Сперанские чтения. М.: РГГУ, 2018. С. 235–241.

### *References*

---

- Arkhipova, N.I. (2018), “Modern trends in the personnel management”, *Aktual'nye problemy upravleniya: istoriya i sovremennost', Vserossiiskaya nauchnaya konferentsiya, V Speranskie chteniya* [Current issues of management. History and modernity, Proceedings of the 5<sup>th</sup> All-Russian Speranskii Scientific Conference], RGGU, Moscow, Russia, pp. 197–204.
- Arkhipova, N.I., Nazaikinskii, S.V. and Sedova, O.L. (2018), *Sovremennye problemy upravleniya personalom* [Current issues of the personnel management], Prospekt, Moscow, Russia.
- Nazaikinskii, S.V. (2018), “Personnel management in the context of the balance and work concept”, *Aktual'nye problemy upravleniya: istoriya i sovremennost', Vserossiiskaya nauchnaya konferentsiya, V Speranskie chteniya* [Current issues of management. History and modernity, Proceedings of the 5<sup>th</sup> All-Russian Speranskii Scientific Conference], RGGU, Moscow, Russia, pp. 235–241.

*Информация об авторе*

*Святослав В. Назайкинский*, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; svyatoslavrsuh@gmail.com

*Information about the author*

*Svyatoslav V. Nazaikinskii*, Cand. of Sci. (Economics), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; svyatoslavrsuh@gmail.com