

УДК 331.108

## ПРОГРАММЫ БЛАГОПОЛУЧИЯ СОТРУДНИКОВ КАК НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ИНСТРУМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Григорян А.А.

*ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва,  
e-mail: a7grigoryan@gmail.com*

В статье рассмотрены различные методы улучшения психологического и физиологического состояния кадрового состава компании. Представлен анализ инструментов улучшения благополучия сотрудников на рабочем месте. Целью статьи является определение методов улучшения благополучия сотрудников, эффективно влияющих на деятельность организации. Автор приходит к тому, что любой компании вне зависимости от её численности крайне важно следить за состоянием своих сотрудников и принимать превентивные меры с целью улучшения самочувствия своего персонала. Грамотный контроль за психологическим и физиологическим состоянием сотрудников способствует улучшению морального духа в коллективе, а также благоприятно влияет на эффективность работы кадрового состава. За счет качественных программ благополучия компании способны выделяться в лучшую сторону на рынке труда и привлекать самых способных кандидатов для решения рабочих задач. Такие программы также помогают снизить текучесть кадров, так как сотрудники компании, которые чувствуют свою ценность и значимость, меньше задумываются над увольнением. Таким образом, автор приходит к выводу, что хорошо проработанная программа благополучия сотрудников должна быть частью кадровой политики любой организации, так как она позитивно влияет на деятельность бизнеса в целом.

**Ключевые слова:** благополучие сотрудников, управление персоналом, рынок труда, подбор персонала, трудовые ресурсы, текучесть кадров

## EMPLOYEE WELL-BEING PROGRAMS AS AN ESSENTIAL INSTRUMENT OF THE ORGANIZATION'S HR POLICY

Grigoryan A.A.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: a7grigoryan@gmail.com*

The article considers various options for developing the psychological and physiological state of the company's personnel. Offer on-site analysis of the dynamics of jobs. The paper aims to determine the study's results on employees who freely influence the organisation's activities. The author concludes that any company, regardless of its scope, is significant to monitor the condition of its employees and take preventive measures, considering the well-being of people. Intelligent control over the psychological state and a decrease in the level of increase in the emotional state in the team, as well as a deviation from the norm of the effectiveness of the personnel work. Since the most effective methods for solving work problems are used to solve work problems. Factors such as these also reduce turnover as employees of companies increase volumes and volumes of fabric, reducing their effect on structure. Thus, the author concludes that a well-designed employee spending program should be part of the personnel policy of any organisation, as it positively affects the business.

**Keywords:** employee well-being, personnel management, labor market, recruitment, labor resources, staff turnover

Согласно исследованию холдинга «Ромир», 64% россиян испытывали эмоциональное выгорание в 2021 г. [1]. Это во многом связано с обстановкой на работе и уровнем стресса, с которым человек сталкивается в течение рабочего дня. Несмотря на то, что работодатель не может полностью контролировать психологическое состояние сотрудника, важно создать такую обстановку на рабочем месте, которая будет способствовать сотрудникам в открытую говорить о своем состоянии и искать совместные способы его улучшения вместе с работодателем. Именно поэтому современным организациям важно развивать программы благополучия сотрудников вне зависимости от внешних эффектов. А в кризисные периоды это является особенно важным инструментом для сохранения в компании

эффективного и замотивированного кадрового состава.

Также согласно результатам исследования крупной международной консалтинговой компании Deloitte «Global Human Capital Trends-2020», 80% респондентов назвали «благополучие как часть работы» одной из самых важных тенденций в сфере управления персоналом [2].

Это связано с тем, что благополучие сотрудников является важнейшим компонентом здоровой рабочей среды в организации. Компании, которые способствуют благополучию своего персонала, помогают облегчить сотрудникам управление уровнем стресса, а также поддерживают позитивную и продуктивную среду в коллективе. Благополучие может относиться к психическому и физическому здоровью, а также

к более сложным вещам, таким как уровень удовлетворенности и вовлеченности. В связи с этим важно четко понимать, что такое благополучие сотрудников, как оно формируется, почему оно важно и как компаниям создать лучшую программу благополучия при помощи различных управленческих инструментов кадрового менеджмента.

Целью данной статьи является определение методов программ развития благополучия сотрудников за счет качественных кадровых управленческих решений.

Для того чтобы разработать такого типа программу, необходимо четко определиться с понятием благополучия сотрудника и понять, из чего оно состоит и какие аспекты жизни человека могут на него повлиять.

### **Материалы и методы исследования**

В данной статье предоставлен аналитический обзор ряда ключевых современных тенденций в рамках развития программ благополучия сотрудников.

Используются материалы из статей зарубежных и российских авторов на тему управления персоналом. В качестве доказательной базы исследования приводятся данные исследовательских центров.

В статье используется сравнительный анализ различных методик разработки программ благополучия сотрудников.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Благополучие сотрудников определяется как общее психическое, физическое, эмоциональное и экономическое здоровье ваших сотрудников. Идеальное состояние благополучия – это физически процветающий, эмоционально сбалансированный, финансово обеспеченный и социально включенный [3]. На это влияют различные факторы, такие как их отношения с коллегами, решения, которые они принимают в течение рабочего дня, а также инструменты и ресурсы, к которым у них есть доступ в организации. Часы работы, оплата и безопасность на рабочем месте также оказывают значительное влияние на благополучие сотрудников.

Несмотря на то, что этот показатель не может быть четко фиксированным у всех сотрудников, он будет варьироваться от человека к человеку, благополучие сотрудников должно быть в среднем на уровне, которое обеспечивает продуктивное и здоровое рабочее пространство в организации.

Важно также отметить, что внешние факторы также влияют на благополучие сотрудников. Стресс, связанный с такими вопросами, как жилье, здоровье и семья,

влияет на производительность на работе. Однако работодатели могут признать, что они не контролируют то, что происходит в нерабочее время, но при этом несут ответственность за то, что они могут сделать для своих сотрудников в течение их рабочего дня. Тем не менее в совокупности уровень благополучия может напрямую повлиять на эмоциональное состояние сотрудников.

Стоит разобраться, почему благополучие на работе так много значит. Обязанностью работодателей является предоставление своим работникам необходимой поддержки и заботы об их физическом и психическом здоровье. Несмотря на это, многие организации до сих пор не имеют специальной стратегии благополучия. Стратегия благополучия может помочь сотрудникам почувствовать, что их ценят и поддерживают на работе. Это также может повысить вовлеченность сотрудников и мотивировать персонал организации в масштабе всей компании для достижения своих целей.

Такие проблемы, как ненормированный рабочий день, недостаточный отдых и недостаточная заработная плата, затрагивают все сферы здоровья сотрудников. В последнее время исследователи пытаются объяснить, как отсутствие заботы и действий, направленных на улучшение благополучия сотрудников, влияет на них на личном уровне [4].

Становится очевидно, что благополучие сотрудников является фундаментальной основой всех организаций. Даже если компания в сфере, где сотрудники не подвергаются постоянному стрессу, вы все равно можете обнаружить, что существует необходимость улучшить качество жизни всего персонала организации с целью улучшения производительности труда. Активное участие в благополучии сотрудников сейчас может улучшить финансовые показатели организации [5].

Необходимо более детально рассмотреть преимущества хорошего здоровья и благополучия сотрудников. Когда сотрудники чувствуют себя хорошо, они, как правило, работают лучше. Это повышает производительность и помогает сотрудникам выработать лучшие привычки. Исследования показывают, что счастливые работники продуктивнее на 13% [6].

Такие привычки, как здоровая и последовательная политика баланса между работой и личной жизнью со стороны руководства, являются хорошим примером того, как работодатели могут помочь увеличить уровень счастья сотрудников. За счет данных паттернов поведения сотрудникам удастся выполнять свои задачи на 19% лучше

[7]. Эти привычки также обеспечивают непрерывность бизнеса даже в пик сезона.

Хорошее здоровье и благополучие сотрудников также приводят к повышению морального духа сотрудников. Когда сотрудники удовлетворяют свои потребности, они чувствуют себя ценными и компетентными.

Зачастую программы, нацеленные на улучшение благополучия сотрудников, предотвращают потери рабочего времени из-за прогулов, стресса и болезней. Эти проблемы обходятся многим компаниям гораздо дороже, чем затраты на традиционное здравоохранение. Тем самым снижается уровень абсентеизма среди персонала. Хотя высокий моральный дух сотрудников сам по себе является самым большим преимуществом для компаний, важно также предотвращать предсказуемые проблемы, подобные этим.

Многие компании на собственном опыте убедились, что хорошее отношение к сотрудникам является ключом к созданию отличного клиентского опыта. Наличие счастливого и удовлетворенного персонала улучшает самочувствие клиентов [8].

Поддержка сотрудников особенно важна после пандемии, поскольку многие сотрудники, работающие с клиентами, столкнулись с сильными негативными эмоциями и требованиями со стороны людей, испытывающих длительный стресс из-за пандемии. Поэтому для работодателей еще важнее брать на себя ответственность в этой области.

Одной из самых больших проблем инициатив в области здорового образа жизни на рабочем месте является постановка и измерение целей. Получить четкое представление о том, как выглядит благополучие конкретного сотрудника определенной организации, может быть сложно. Мало того, что это субъективно, некоторые сотрудники могут чувствовать себя некомфортно, отвечая правдиво, если их жалобы, по их мнению, могут потенциально нести для них какие-то угрозы со стороны работодателя. По этой причине даже анонимные опросы могут не дать полной картины.

Часть программ отслеживания здоровья сотрудников полагаются на такие показатели, как кровяное давление и индекс массы тела, но они часто бывают неточны. В результате многие компании просят своих работников предоставить информацию о своем здоровье в обмен на какие-либо другие бенефиции, однако полученные данные могут не нести ожидаемой ценности.

Другой вопрос – это исполнение взятых на себя обязательств со стороны работодателя. Некоторые организации могут быть не в состоянии предоставить программы,

которые они обещали предложить. Или, если они примут меры, ресурсы и кадровая политика, которые они поддерживают, могут не найти широкого применения. Постоянное наблюдение за реакцией сотрудников на программу и получение обратной связи может помочь решить эту проблему.

Исходя из всего вышесказанного получается, что не существует универсального подхода к разработке стратегии благополучия сотрудников. Это действительно так, потому что каждая программа должна основываться на уникальных потребностях и характеристиках конкретной организации.

Однако если компания сумеет создать более надежную основу для укрепления психического здоровья, то это благоприятно отразится не только на корпоративной культуре, окружающей благополучие сотрудников, но и улучшит жизнь всех участников программы.

Важно отметить, что эффективная программа благополучия сотрудников начинается с эффективной коммуникации. Чтобы иметь сильную коммуникацию, организации необходимо иметь прямые каналы связи со своими сотрудниками. Это может быть корпоративный портал либо рассылка по электронной рабочей почте. Также можно использовать распространение различных информационных материалов на территории офиса.

Это покажет руководителям и рядовым сотрудникам, что компания понимает серьезность здоровья и благополучия на рабочем месте. Это также отличный способ протестировать, измерить и получить отзывы об инициативах, направленных на развитие данного направления.

Важно, чтобы компании регулярно делали измерение психологического состояния сотрудников, а также оперативно реагировали на его изменение. Только с помощью реальных действий со стороны руководителей компании можно продемонстрировать всю серьезность организации в улучшении благополучия сотрудников.

В рамках заботы о состоянии сотрудников многие крупные компании предоставляют возможность проходить комплексное обследование ментального и физического здоровья на регулярной основе в передовых медицинских учреждениях страны, тем самым превентивно реагируя на возможные заболевания у сотрудника в будущем. Данный подход эффективен, так как физиологическое состояние кадрового состава напрямую влияет на производительность труда, а также позитивно сказывается на профессиональном росте сотрудников.

Также ряд компаний нанимают специально обученных тренеров (психологов) для проведения мероприятий для развития профессионального и личностного роста сотрудников. Это также позитивно влияет на сплоченность коллектива и позволяет одновременно развить компетенции у большой группы людей [9].

Такие практики нужно проводить регулярно, чтобы сотрудники чувствовали, что работодатель искренне заинтересован в их психологическом и физическом здоровье. Различные идеи по усовершенствованию программ благополучия должны поощряться и всерьез рассматриваться для дальнейшего внедрения. Это поможет повысить вовлеченность сотрудников, так как они будут чувствовать себя напрямую причастными к оздоровлению всего кадрового состава организации.

Обзор эффективности принятых мер чрезвычайно полезен для развития сотрудников компании. Проведя оценку эффективности программ благополучия, компания может узнать обратную связь от сотрудников о проведенных мероприятиях, их ценность для них, а также изменение настроения в коллективе после внедрения таких нововведений. Важно отметить, что оценка – это двусторонний процесс, который требует много общения с обеих сторон. Менеджмент компании должен полноценно фиксировать данные программы в кадровой политике, чтобы вне зависимости от кадровых изменений среди руководства, меры по улучшению качества жизни сотрудников не прекращались.

В связи с этим важно отметить роль руководителей организации во внедрении программ благополучия сотрудников. В дополнение к рабочей нагрузке менеджеры, которые оказывают большую поддержку, проявляют сочувствие и в целом понимают и знают, что происходит в трудовой жизни каждого сотрудника, имеют большое значение для поддержания благополучия сотрудников. Важно проявлять эмпатию к своим подчиненным, не рассматривать их как рабочую силу, а смотреть на них как на партнеров по общему бизнесу. В кризисный период менеджмент организации должен показывать уверенность в своих действиях и открытость в отношении своих сотрудников. Это поможет снизить неопределенность в коллективе, что поможет сфокусироваться на решении оперативных задач вместо того, чтобы предсказывать возможные исходы события кризисных последствий для компании.

За счет применения ряда вышеперечисленных мер можно добиться существенных

успехов в развитии программ благополучия сотрудников. Это даст компании следующие ощутимые преимущества:

1. Поддержание морального духа сотрудников. Эффективная программа благополучия заставляет сотрудников чувствовать себя ценными, поскольку их усилия ценятся и признаются. Это побуждает персонал компании глубоко вовлекаться в задачи и полностью раскрывать свой потенциал.

2. Увеличение производительности труда. Когда сотрудники правильно питаются и регулярно занимаются спортом, они, как правило, более продуктивны, полны энергии и чувствуют себя воодушевленными, чтобы проявлять инициативу в своей работе. Оздоровительные процедуры также создают пространство для обдумывания задач и решений, которые необходимо проанализировать.

3. Улучшение HR-бренда организации. Качественная программа благополучия сотрудников – это один из отличительных моментов, который будет мотивировать самых талантливых соискателей на рынке труда присоединиться к организации, которая практикует заботу о своих сотрудниках, а не к той, которая полностью это игнорирует, даже если они предлагают большую заработную плату. Такой подход отражает корпоративную культуру компании и показывает её истинные ценности.

4. Снижение текучести кадров. Хорошо спланированная программа благополучия не только помогает привлечь лучших специалистов, но и удерживает их надолго. Сотрудникам не захочется покинуть организацию, которая ценит их не только как рабочую силу, но как личностей и профессионалов. Проявляя заботу о своем персонале, компания показывает – она заинтересована в том, чтобы сотрудник чувствовал себя на работе в комфорте и безопасности в долгосрочном периоде.

5. Оздоровление кадрового состава. Включение оздоровительных мероприятий в распорядок дня вашего сотрудника не только дает столь необходимую передышку, но и нивелирует негативный эффект нездорового сидячего образа жизни. Само собой разумеется, что более здоровые сотрудники реже берут больничные, что снижает количество прогулов и, соответственно, уровень абсентеизма.

#### Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что создание плана по улучшению благополучия сотрудников может помочь компании привлечь и удержать квалифицированных специалистов, а также повысить

физиологическое и психологическое состояние действующих сотрудников, что благоприятно скажется на их производительности.

Важно отметить, что тренд на развитие программ благополучия сотрудников с каждым годом становится более явным. Это также связано со сменой поколений и переоценкой ценностей молодых соискателей. Например, 38% представителей поколения Z, ищущих работу, считают здоровую рабочую среду своим фактором номер один при выборе компании для работы [10]. Такие льготы, как увеличенное количество больничных дней за ненормированную работу и услуги психологической поддержки, во многом способствуют привлечению лучших специалистов данного поколения в организацию.

Становится очевидным, что для удержания конкурентоспособности на рынке труда компании должны предлагать кандидатам нечто большее, чем хорошую заработную плату и оборудованное рабочее место. Сотрудники, которые проводят на рабочем месте значительную часть своей жизни, хотят чувствовать себя комфортно как в физиологическом, так и в психологическом плане. Это становится особенно явно на фоне кризисов, когда люди нуждаются в поддержке в первую очередь в эмоциональном плане.

Здоровье и благополучие сотрудников влияют на производительность, безопасность, непрерывность бизнеса, а также эффективность отдельных бизнес-процессов внутри компании. Кроме того, уровень стресса, с которым люди сталкиваются в личной и профессиональной жизни, продолжает расти в связи с постоянным увеличением информационного потока.

Поэтому крайне важно, чтобы кадровая политика компаний включала здоровье и благополучие в качестве важнейших элементов управления талантами, учитывая при этом, что для различных сегментов рабочей силы потребуются индивидуальные решения.

Чтобы поддерживать сотрудников в здоровом психологическом и физиологическом состоянии, важно признать, что здоровая рабочая сила включает в себя не только инвестиции в профилактику всевозможных заболеваний, но и изменение мышления рабо-

дателя и работника в отношении общего благополучия (физического, эмоционального, финансового, социального и экологического). В связи с этим компаниям необходимо регулярно напрямую коммуницировать со своим кадровым составом, чтобы донести важность всех принятых мер в рамках программы благополучия сотрудников.

Стоит заключить, что развитие благополучия сотрудников в настоящее время является одним из важнейших элементов заботы о сотрудниках компании, что положительно сказывается на эффективности всего бизнеса организаций.

### Список литературы

1. Romir: 64% россиян испытывали эмоциональное выгорание в этом году. [Электронный ресурс]. URL: <https://romir.ru/studies/64-rossiyan-isytyvali-emocionalnoevygoranie-v-etom-godu> (дата обращения: 15.07.2022).
2. Deloitte: Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020. [Электронный ресурс]. URL: [https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends\\_msm\\_moved.html](https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends_msm_moved.html) (дата обращения: 15.07.2022).
3. 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. № 1. С. 93–112.
4. Щукина Д.В., Черникова В.Е. Well-being программа как современное направление в области удержания персонала в компании // Деловой вестник предпринимателя. 2021. № 2. С. 87–90.
5. Назайкинский С.В. Управление благополучием сотрудников: отечественный опыт // Вестник института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1–2. С. 22–31.
6. World economic forum. Happy employees are more productive, research shows. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/happy-employees-more-productive/> (дата обращения: 13.07.2022).
7. Harvard Business Review The Happiness Dividend. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2011/06/the-happiness-dividend> (дата обращения: 13.07.2022).
8. Сунгурова Н.Л., Касимов Э.Д. Особенности психологического благополучия и уверенности в себе сотрудников организаций // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 45. С. 1750–1754.
9. Жанашева А.Д., Бокенчина М.К. Психологическое благополучие как важная составная часть профессионального развития сотрудников организации // Annali d'Italia. 2022. № 27. С. 66–68.
10. Connecteam. Everything You Need To Know About Generation Z In The Workplace in 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://connecteam.com/generation-z-in-the-workplace/> (дата обращения: 17.07.2022).