

А.А. Емельянчик

Студентка 3 акурса

ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

А.С. Бобова

Старший преподаватель Кафедры Экономики труда

ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ WELL-BEING КАК ИНСТРУМЕНТА УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ

Аннотация. В настоящее время удержание сотрудников стало наиболее важной задачей современных организаций. Одним из главных актуальных методов поддержания удовлетворенности работой стала технология Well-being. В статье проведен анализ данной технологии, выявлены преимущества и недостатки технологии, определены источники удовлетворенности сотрудников, а также рассмотрены действительные примеры успешной реализации данной технологии. В результате исследования было выявлено, что представляют из себя технологии удержания сотрудников и как Well-being программы позволяют обновить бизнес-процессы, выводя компанию на новый эффективный уровень.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, гуманизация труда, удержание кадров, благополучие сотрудников, технология Well-being, эффективность труда, текучесть.

A.A. Emelyanchik, A.S. Bobova

THE FEATURES OF THE WELL-BEING TECHNOLOGY AS THE EMPLOYEES RETENTION METHOD

Abstract. Employee retention has become the most important challenge in modern organizations. Well-being technology has become one of the key methods for maintaining job satisfaction level. Article contains the analyses of the Well-being technology practices and the advantages and disadvantages of that method. As the result, authors highlighted the Well-being technology as the key employee retention method and show how the Well-being programs will able organizations to update business processes, bringing the company to the new organizational level.

Keywords: human resources, humanization of labor, staff retention, employee Well-being, Well-being technology, labor efficiency, employee turnover.

Введение

Человеческие ресурсы – ключевой фактор деятельности организации [1]. Удовлетворенность сотрудника – это важнейший критерий его вовлеченности в работу, влияющий на рост его продуктивности [2]. И от благополучия сотрудников, в первую очередь, зависит эффективность организации в целом, что также влияет на отдельные бизнес-показатели компании [5, 7].

В последние десятилетия система ценностей и взглядов сотрудников сильно изменилась [3]. На их удовлетворенность трудом влияют множество факторов: возможность самореализации, свободное времяпровождение, комфортная трудовая деятельность и т. п. В настоящее время существует прямая зависимость мотивации к труду сотрудников от условий и организации их труда [4].

Компания Deloitte в 2014 году открыла такое явление как перегруженный сотрудник [17]. И несмотря на то, что проблема стресса работников далеко не нова, темпы развития бизнеса только усугубили эту проблему. В связи с тем, что в настоящее время люди работают почти круглосуточно, исследования показывают, что более 40 процентов всех

сотрудников сталкиваются с тяжелым стрессом на работе, что отрицательно сказывается на их производительности, здоровье и стабильности в семье [19].

Поэтому удержание сотрудников стало важной и актуальной задачей кадровой политики в современных компаниях [15]. Для этого примеряются различные меры поддержки в области охраны труда, сохранения здоровья и пр. И ключевая ошибка многих компаний – это единоразовое их применение или вообще игнорирование. Работодатели, зачастую, недостаточно серьезно относятся к таким методам, кроме того, результативность и экономическую эффективность применения данных методов часто сложно подсчитать или оценить [8, 12].

Однако, в современной практике существует множество технологий, которые способствуют повышению удовлетворенности трудом, одними из них являются Well-being программы.

Вопросом эффективности программ Well-being интересуются как отечественные авторы, так и зарубежные. Однако, в России эта тема довольно нова, в связи с чем практико-ориентированные материалы по данному направлению встречаются в открытом доступе редко и, в основном, источники информации ограничиваются результатами научных исследований, основанных на зарубежном опыте.

Большой научный вклад в данное направление внесли такие авторы как John Berish, Tom Hodson и Geff Schwartz [19] в своем исследовании для компании Deloitte. В нем они определили, что перегруженный сотрудник — это проблема для бизнеса. И именно поэтому так важны программы, нацеленные на помощь сотрудникам. Отечественные же исследователи, такие как Кибанов А.Я. и Самойлюк Т.А. [6] занимались изучением тенденций изменения ценностей и потребностей у сотрудников.

Гипотеза

Удовлетворенность сотрудников является ключевым фактором эффективности компании и ее выхода на новый уровень, для достижения которого применяются Well-being программы, являющиеся современным инструментом в области удержания кадров в организации.

Методы

В ходе исследования, опираясь на работы зарубежных и отечественных ученых, авторы выяснили различные точки зрения по поводу гуманизации труда, как предпосылки внедрения Well-being технологий в организациях. В результате тщательного анализа зарубежных практик, посвященных вопросам эффективности технологий Well-being, был сделан вывод о действительной пользе данного метода удержания кадров.

Также в статье рассмотрен опыт известных отечественных и зарубежных компаний в области успешной реализации внедрения и использования Well-being программ. На основе анализа мнений практиков сформированы преимущества и недостатки технологий Well-being.

Результаты и обсуждение

Тенденция изменения ценностей у сотрудников, несомненно, привела к сложностям толкования такого понятия как гуманизация труда. Авторы по-разному трактуют этот термин.

Так, например Кибанов А.Я. под гуманизацией труда понимает приспособление (адаптацию) рабочей среды к человеку, которое предполагает создание наиболее благоприятных условий труда и организацию среды для максимальной реализации трудового потенциала работников. Самойлюк Т.А. считает, что гуманизация труда – это процесс обеспечения таких условий труда, которые исключают отчуждение труда, позволяют работнику реализовать свой трудовой потенциал [6].

Главная цель гуманизации труда работников – чтобы труд не представлял угрозу жизни и здоровью сотрудника, чтобы в его распоряжении было свободное время для отдыха, чтобы у него была возможность самосовершенствоваться как личность с помощью развития своих индивидуальных способностей [10].

Исследователи в своих публикациях рассматривают множество актуальных технологий гуманизации трудовой деятельности персонала, главной из которых стали технологии Well-being.

В эпоху цифровизации Well-being технологии пользуются спросом, как у ведущих зарубежных компаний, так и у российских. Начиная от линейки популярных продуктов направления Well-being (дни здоровья в офисе, целевые программы, скрининги) до диджитал сервисов Well-being [13].

В 2016 году в подкаст-интервью The Awesome Office Show «Как оптимизм превращает 200 долларов в 100 миллионов» сооснователь бренда Life is Good Берт Джейкобс отметил, что фокус внимания на таких вещах, как оптимизм и благополучие сотрудников, является недооцененным источником финансовой эффективности для организаций.

Существует множество исследований, посвященных вопросам применения технологий Well-being для определения удовлетворенности персонала. Но единой обобщенной классификации составляющих благополучия все еще не существует, что также представляет интерес для дальнейшего изучения.

Например, Жариновская Л. считает, что Well-being это – благоприятный образ жизни, постоянное развитие, спортивные занятия, отсутствие вредных привычек, создание четкого баланса между работой и отдыхом, качество окружающей среды, стиль взаимодействия с людьми [13].

Американский психолог, основоположник позитивной психологии М. Селигман критериями благополучия определяет: вовлеченность, смысл, положительные эмоции, достижения, отношения с другими людьми [18].

Объединяя многочисленные исследования, американский институт общественного мнения Gallup выявил 5 основных критериев благополучия сотрудников, к которым относятся:

- карьерная реализация;
- финансовое благополучие;
- физическое состояние;
- психологическая устойчивость;
- социальная востребованность.

Well-being программы в компании — это современное направление в области удержания кадров, призванное повысить уровень благополучия сотрудников, а также их вовлеченность в рабочий процесс.

Если говорить о примерах карьерной реализации, то в некоторых компаниях новые сотрудники проходят тестирование перед началом своей работы. HR-специалист при приеме сотрудника в штат создает электронное досье, которое пополняется в течение всего рабочего периода. Если сотрудник хочет занять более высокую должность, работодатель оценивает компетенции подчиненного и изучает досье.

Еще один вариант, который применяется компаниями – материальная помощь сотрудникам, которые хотят повысить свою квалификацию, например, получить диплом по программе магистратуры, выучить иностранный язык или пройти профессиональную переподготовку. В таком случае компании выделяют кредит на обучение, предоставляют учебный отпуск, компенсируют часть расходов, или даже полностью оплачивают обучение сотрудников.

Финансовое благополучие – важный критерий удовлетворенности сотрудников. Одним из вариантов может служить поощрение персонала за достижения в краткосрочной перспективе.

ЭКОНОМИКА ТРУДА

Многие компании предлагают сотрудникам бесплатные напитки и сладости. Безусловно, это приятные привилегии, но не самые полезные. Хорошей альтернативой в качестве заботы о физическом здоровье может выступать замена кондитерских изделий на здоровые перекусы.

Еще один вариант программ здоровья – это программы ДМС, корпоративные тренинги и личные консультации врачей. Сотрудникам помогут с их личными проблемами, а также расскажут, как бороться с лишним весом или бессонницей.

Во многих компаниях персонал тратит много времени на курение, и чаще всего – в ущерб рабочему времени. В таком случае лучше всего внедрить программы мотивации, например, выдавая карточки за рабочий день без курения. Через несколько недель или месяцев накопленные карточки можно обменять на реальные бонусы, например скидку на абонемент в спортзал или поход в салон красоты.

Социальная связь – является неотъемлемой частью технологии Well-being. Любая работа может сопровождаться стрессом, и если не уследить за эмоциональным состоянием сотрудника, то может резко сократиться его производительность. Для сохранения душевного равновесия и ментального здоровья можно применять следующие методы:

- Создание клубов и групп по интересам;
- Проведение тренингов по публичным выступлениям и практикам осознанности, что способствует повышению эмоциональной стабильности и личной уверенности сотрудников;
- Создание благоприятных условий труда для повышения производительности, внедрение практики дистанционной или гибридной занятости;
- Планировка будущего офиса с учетом пожеланий сотрудников. Даже если офис построен по проекту "open space" (открытого пространства), важно продумать особенности, которые сделают работу персонала спокойной и комфортной, например, свободные рабочие места. Другой вариант – создавать переговорные кабины, отдельные зоны, комнаты отдыха персонала;
- Внедрение должности корпоративного психолога.

По мнению Josh Bersin, сегодня на рынке технологий HR есть десятки инструментов, платформ, учебных программ и аналитических систем, предназначенных для измерения, мониторинга и улучшения благополучия на работе [16].

Со временем многие компании приходят к пониманию того, чем выше показатель Well-being сотрудников, тем больше они будут заинтересованы в трудовой деятельности.

Технологии Well-being становятся все популярнее и внедряются многими компаниями. Положительными факторами, их применения являются:

- возможность охвата большого числа работников;
- повышение вовлеченности, гибкости и лояльности сотрудников;
- возможность работы в удаленном режиме вне зависимости от места нахождения;
- возможность прямой коммуникации с сотрудниками;
- возможность отслеживания прогресса как отдельных сотрудников, так и всей организации;
- формирование позитивного имиджа организации;
- улучшение психологического благополучия;
- повышение производительности труда;
- сокращение затрат на выплату пособий.

Как можно убедиться, у технологий много преимуществ, но стоит учитывать и недостатки данных методов:

- высокие затраты на внедрение и текущее обслуживание программ;
- высокие требования к серьезному и ответственному отношению руководителей к программам;

- значительные временные затраты на внедрение технологий;
- пролонгированная во времени отдача от внедрения технологий.

Удовлетворенные сотрудники также могут выступать неформальным лицом бренда для других специалистов на рынке: таким образом они могут рекомендовать компанию и систему внутри нее тем самым привлекая в компанию новые ценные кадры. Зарубежные компании уже не первый год работают с программами Well-being, стараясь повысить удовлетворенность сотрудников.

Международная компания Deloitte провела обсуждение по теме «Благосостояния» на конференции IMPACT 2017. Все участники удостоверились в том, что благосостояние – это стратегия готовности рабочей силы. То есть каждому сотруднику требуется полноценный отдых и без эмоциональной разрядки компании не смогут полноценно функционировать. Данная идея представлена на рисунке 1.

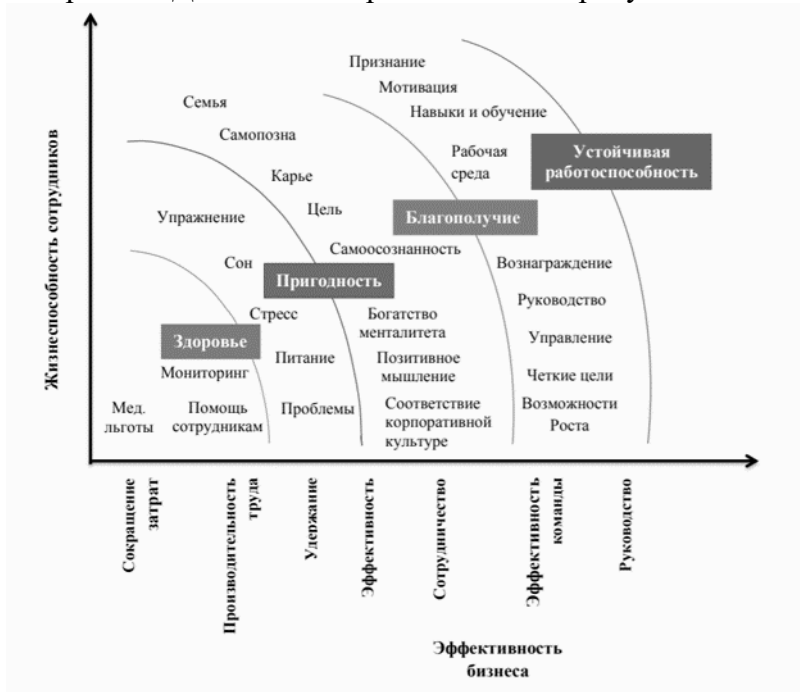


Рисунок 1. Влияние перехода от здоровья к увеличению производительности труда [4]

Статистика CIPD в результате опроса более 1000 HR – менеджеров показала, что компании все чаще сталкиваются с личными проблемами сотрудников во время рабочего процесса. Таким образом организациям важно знать о проблемах своих сотрудников и при необходимости оказать поддержку со своей стороны.

Проведенные исследования помогли определить основные направления деятельности HR – менеджеров:

- определение причин отсутствия сотрудников в рабочее время;
- персональная политика для управленцев и их подчиненных;
- создание условий для поддержания ментального здоровья;
- создание мотивационного стимула для сохранения здоровой культуры.

Согласно результатам CIPD наибольший процент компаний поддерживает удовлетворенность сотрудников, используя следующие методы:

- 87% предлагают добровольное медицинское страхование;
- 75% предлагают консультационные услуги сотрудникам;
- 70% обеспечивают программами страхования или защиты [18].

Учитывая, сколько времени работники проводят на своих рабочих местах, имеет смысл развивать программы оздоровления на рабочем месте. Это не только влияет на

продуктивность членов команды, но и заставляет их чувствовать себя лучше во всех сферах жизни, включая работу.

Так, например, офис Facebook в Пало-Альто предлагает программу обмена велосипедами для членов команды, которые могут передвигаться по территории офиса на велосипедах, а не на автомобиле. В компании Rise руководство поощряет членов своей команды пользоваться общественным транспортом, возмещая сотрудникам их проездные.

Не зря Google неизменно считается одним из лучших работодателей в мире. Компания Google предлагает своим сотрудникам услуги массажа, пока они на работе. Расслабленный и довольный член команды — это продуктивность на рабочем месте, поэтому, вероятно, это и является основной причиной того, почему Google предлагает эту услугу.

Хорошее самочувствие означает заботу не только о теле, но и ментальном здоровье. Компания Accenture предоставляет конфиденциальную поддержку сотрудникам в таких областях как стресс, злоупотребление психоактивными веществами, депрессия и беспокойство. Accenture знает, что со многими связанными с работой стрессами можно справиться за пределами рабочего места с помощью программ управляемой поддержки, поэтому они предоставляют доступ к таким программам, для всех своих сотрудников. Сотрудники также получают вознаграждение за постановку целей в области оздоровления и за их достижение.

Такие компании, как Accenture, понимают, что поддержка сотрудников не должна прекращаться после того, как те покидают офис. Предоставляя дополнительные инициативы поддержки, организации могут выражать сочувствие и поддержку своим сотрудникам, тем самым повышая удовлетворенность и доверие между работодателем и сотрудником.

Далее можно рассмотреть опыт компании Ростелеком. В компании и до ситуации с пандемией существовали корпоративные стандарты и программы Well-being. Но весной 2020 многие работодатели столкнулись с другими локальными проблемами, которые остро повлияли на такие показатели как качество работы, производительность, текучесть кадров и вовлеченность персонала.

Компании старались перестроиться на новый формат работы – удаленный. И многие сотрудники, работа которых позволяла работать из дома, были переведены на дистанционный формат. Оказалось, что самой большой проблемой стало переустройство коммуникаций внутренних и внешних связей. Важно было сохранить рабочую мотивацию и сократить риск профессионального выгорания сотрудников.

Нагрузка на сотрудников Ростелеком увеличилась в связи с тем, что выросла потребность клиентов в ИТ услугах. Дистанционный формат работы, и минимальные коммуникации стали причиной развития тревожности и стресса у сотрудников. И появилась задача – создать мероприятия поддержки для всех работников компании, в которых бы учитывалась:

- эмоциональная поддержка;
- развитие новых компетенций;
- помощь в адаптации к новой ситуации;
- выработка новых способов управления и мотивации сотрудников.

Совместно с психологом была разработана специальная программа психологической поддержки сотрудников, которая была направлена на решение следующих вопросов:

- выявление наиболее выраженных факторов стресса сотрудников;
- снижение эмоциональной напряженности сотрудников, профилактика эмоционального выгорания;
- снижение текучести в организации;

- повышение вовлеченности внутри коллектива, создание комфортного социально-психологического климата;
- выявление новых инструментов управления сотрудниками, влияющих на производительность.

Спустя 6 месяцев существования программы основными критериями ее успеха стали: снижение текучести кадров, повышение вовлеченности и внутреннего eNPS (Employee Net Promoter Score) [11].

Важно отметить, что только при наличии доверительных партнерских отношений между сегментом бизнеса и HR, возможна успешная реализация подобных программ.

Инвестиции в благополучие сотрудников — это управление производительностью, долгосрочная конкурентоспособность, ценностное предложение работодателя и корпоративная социальная ответственность в одном. Поэтому HR-стратегия каждой компании, отвечая на вопрос как ее бизнес собирается привлекать, удерживать и развивать лучшие таланты, создавать эффективную организацию и благоприятную культуру, которая в качестве сильно поддержки обеспечит долгосрочное конкурентное преимущество, должна обратиться к благополучию сотрудников и грамотно выстроить программы их оценки и развития, чему способствует внедрение программ Well-being.

Любая работа предполагает возможный стресс, который может сказываться на показателях организации в целом, для этого и были созданы программы благополучия сотрудников. На сегодняшний день программы Well-being активно развиваются. Количество компаний, которые применяют данные технологии, с каждым годом растет. На практике данная система удовлетворённости сотрудников, позволяет обновить бизнес-процессы компании и посмотреть на ключевые интересы бизнеса/персонала с другой стороны.

Список литературы

1. Алиев И.М., Иванова Е.М. HR-аналитика как метод повышения эффективности управления человеческими ресурсами в организации // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала : Вузовско-академический сборник научных трудов / Под редакцией В.И. Сигова, С.В. Кузнецова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 10-15.
2. Бобова, А. С. Особенности поведенческих теорий управления "X", "Y" и "Z" / А. С. Бобова // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала : межвузовский сборник научных трудов. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. – С. 14-20.
3. Бобова, А. С. Поколения разные – мотивация одна? / А. С. Бобова, И. М. Алиев // Современное развитие России через призму научных исследований : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, 21 декабря 2018 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 70-73.
4. Бобова, А. С. Система KPI как инструмент оценки деятельности работника / А. С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 2. – С. 72-76.
5. Квеквескири, С. Г. Влияние регулятивных нововведений в деятельность Российской рейтинговой индустрии на допуск к торгам корпоративных облигаций / С. Г. Квеквескири // Архитектура финансов: иллюзии глобальной стабилизации и перспективы экономического роста : Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 04–06 апреля 2017 года / Под научной редакцией И.А. Максимцева, В.Г. Шубаевой, И.Ю. Евстафьевой. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 445-448.
6. Кибанов А. Я. Экономика и социология труда. Москва: ИНФРА-М, 2003. 584 с.
7. Монетарные и финансовые инструменты стабилизации и развития экономики / М. А. Айвазова, А. Р. Ашуров, Н. В. Байдукова [и др.]. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – 290 с. – ISBN 9785731050173.
8. Национальная система квалификаций как сфера интересов образовательных организаций и работодателей / О. В. Фирсанова, С. М. Газуль, С. А. Степанов, Н. Г. Химичева // Hypothesis. – 2019. – № 2(7). – С. 5-18.

9. Никитина, Т. В. Ричард Талер и его инновационный подход к развитию поведенческой экономики / Т. В. Никитина, Д. А. Чапаков, С. Г. Квеквескири // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45. – № 4. – С. 626-635. – DOI 10.18413/2411-3808-2018-45-4-622-631.
10. Опыт становления дополнительного образования в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете / А. С. Бобова, С. М. Газуль, С. М. Мысенко [и др.] // Архитектура университетского образования: построение единого пространства знаний : сборник трудов IV Национальной научно-методической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 30 января – 01 2020 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 113-123.
11. Программы здоровья и благополучия работников (well-being). Льготы и бенефиты [Электронный ресурс] // PwC [Сайт]. 2020. URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/lgoty-i-benefit.pdf>. (дата обращения: 12.12.20).
12. Система формирования исследовательских компетенций и технологических заделов в научной и образовательной деятельности / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова, В. Ф. Минаков [и др.]. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – 199 с. – ISBN 9785731044240.
13. Чуланова, О. Л. Ортобиотические компетенции и Well-being компетенции персонала организации в структуре soft skills персонала в цифровой экономике / О. Л. Чуланова, С. А. Булгакова // Материалы Ивановских чтений. – 2018. – № 4(22). – С. 193-201.
14. Шепелева, О. Ю. Оценка информационной безопасности предприятия как составная часть стратегического корпоративного управления / О. Ю. Шепелева, П. Ю. Шепелев, С. М. Газуль // Правовая информатика. – 2020. – № 4. – С. 67-74. – DOI 10.21681/1994-1404-2020-4-67-74.
15. Aliev, I. The analysis of changes in the payroll of information system support specialists during the Devops methodology implementing / I. Aliev, S. Gazul, A. Bobova // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Krasnoyarsk, 16–18 апреля 2020 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. – Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2020. – P. 42039. – DOI 10.1088/1757-899X/862/4/042039.
16. Bersin, J. HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead [Электронный ресурс] // Josh Bersin [сайт]. 2018. URL: <https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/> (дата обращения: 12.12.20)
17. Bert Jacobs How Optimism Turned \$200 Into \$100 Million [Электронный ресурс] // Brand Builder [Сайт]. 2016. URL: <https://brandbuilder.libsyn.com/how-optimism-turned-200-into-100-million-w-life-is-good-ceo-bert-jacobsm> (дата обращения: 12.12.20).
18. CIPD: Employee financial well-being: practical guidance [Электронный ресурс] // CIPD [сайт]. 2017. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/financial-well-being-practical-guidance-report-1_tcm18-17440.pdf (дата обращения: 12.12.20)
19. Schwartz J., Hodson T., Tom Hodson, Otten I.W.. The overwhelmed employee: Simplify the work environment [Электронный ресурс] // Deloitte [Сайт]. 2014. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-overwhelmed-employee.html> (дата обращения: 12.12.20).
20. Work Related Stress on Employees Health [Электронный ресурс] // ECU [Сайт]. 2020. URL: <https://safetymanagement.eku.edu/blog/work-related-stress-on-employees-health/> (дата обращения: 12.12.20).