



*Марина Безуглова,
Ipsos, Исполнительный директор,
руководитель направления Healthcare
региона Центральная
и Восточная Европа.
Автор книги «Wellbeing.
Управление стрессом и развитие
креативности» и Телеграмм канала
Pro wellbeing.*



Системный взгляд на Wellbeing

Профессиональное благополучие - один из важных элементов общего благополучия человека, как было показано в рамках многолетнего международного исследования Gallup. По результатам опроса только 20% работающих смогли ответить, что им нравится их работа. В то же время было доказано, что для тех, кто не любит свою работу, риск получить депрессию в течение ближайшего года в два раза выше, чем у тех, кто доволен работой (2).

К счастью, корпорации все лучше понимают, что работодатель оказывает существенное влияние на здоровье экономически активного населения, поэтому все больше компаний развивают программы благополучия и оказывают поддержку своим сотрудникам.

WELLBEING КАК ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА

Wellbeing на индивидуальном уровне можно определить как равновесие между запасом ресурсов человека (физических, социальных и психологических) и теми испытаниями, с которыми он сталкивается. Дисбаланс начинается в том случае, когда не хватает личных ресурсов, чтобы справиться с внешними вызовами (1).

Можно распространить это определение и на уровень корпорации: когда все сотрудники счастливы и благополучны, это означает равновесие между вызовами, которые проходит компания, и состоянием человеческого ресурса. В этом смысле забота о сотрудниках, их благополучие вносит непосредственный вклад в эффективность и успех компании.

А между тем здоровье человека подвергается все большему риску. Жизнь на высоких скоростях предъявляет повышенные требования к восприятию, реагированию, скорости принятия решений. Наш мозг эволюционно приспособился воспринимать как угрозу все новое, и на любые изменения реагирует стрессом. Современный технологичный мир меняется слишком быстро, создавая постоянный стрессогенный контекст для человека. По результатам международного исследования Ipsos, 79% населения планеты считают, что мир меняется слишком быстро (в России так считают 82%)¹. Более половины хотят, чтобы жизнь была более простой (61% в мире и 64% в России) и более замедленной (61% в мире и 65% в России)¹. В современных условиях большинство предпочитают иметь хороший баланс работы и личной жизни, чем успешную карьеру (83%) и практически все стремятся быть более здоровыми (87%)¹.



¹ Источник: Ipsos Global Trends, июнь 2019, 33 страны.

В ответ на требования времени меняется и корпоративная культура: растет важность социальной ответственности бизнеса, меняются ценности руководителей (самореализация, миссия), компании стремятся удерживать таланты, для которых повышается значимость нематериальной мотивации. В результате корпорации все больше фокусируются на счастье и благополучии сотрудников.

ПАНДЕМИЯ ВНОСИТ СВОИ КОРРЕКТИВЫ.

Прошлый год оказался беспрецедентным по масштабности вызовов, которые пришлось пережить каждой компании. Сотрудники столкнулись с ситуацией повышенных психосоциальных рисков, связанных с длительным периодом неопределенности в связи с пандемией, резким изменением образа жизни и необходимостью организовывать свою работу в условиях удаленного офиса. На уровне бизнеса также происходили серьезные потрясения – некоторые компании переживали серьезное падение, а кто-то едва справлялся с многократно возросшим спросом. Любые вызовы – это стресс, необходимость быстрых изменений, а также необходимость гибкой адаптации для поиска точки нового равновесия.

Очевидно, что эффективность работы компании во многом зависит от адаптации сотрудников к новым условиям, поэтому корпорации сделали серьезный фокус на поддержку физического и ментального здоровья сотрудников. Но не только забота об успешности бизнеса стимулирует внедрение программ поддержки персонала. Пандемия повысила приоритетность базовых ценностей: здоровье и безопасность человека вышли на первый план, а компании стали проявлять больше эмпатии и сочувствия по отношению к своим сотрудникам и клиентам.

Синдром эмоционального выгорания в 2019 году официально был признан заболеванием – Всемирная Организация Здравоохранения одобрила его включение в международную классификацию болезней. Пандемия и переход на удаленную работу повысили влияние многих стрессовых факторов, и в 2020 с эмоциональным выгоранием сотрудников

столкнулись многие компании, что дополнительно заставило искать способы поддержки ментального здоровья.

Для грамотного построения программ благополучия на первый план выходит диагностика психосоциальных факторов, которые являются предпосылками хронического стресса и выгорания. К подобным факторам могут относиться как психофизиологические факторы – недостаток сна, переработки, нарушения баланса работы и отдыха; так и социальные – отсутствие поддержки, токсичное окружение, неблагоприятный стиль менеджмента; и ментальные – многозадачность, переизбыток информации, негативные установки и убеждения.

Как выяснилось в ходе исследования Ipsos в России в 2020 году, самые главные факторы тревог и страхов людей касались беспокойства о работе и финансовом положении – это волновало более половины россиян (57%), на втором месте была фрустрация вследствие изоляции (45%) и на третьем месте – беспокойство о других (41%) и о своем здоровье (33%)¹.

На основе международного исследования можно заключить, что в сравнении с другими странами в России особенно сильны страхи потери работы – об этом беспо-

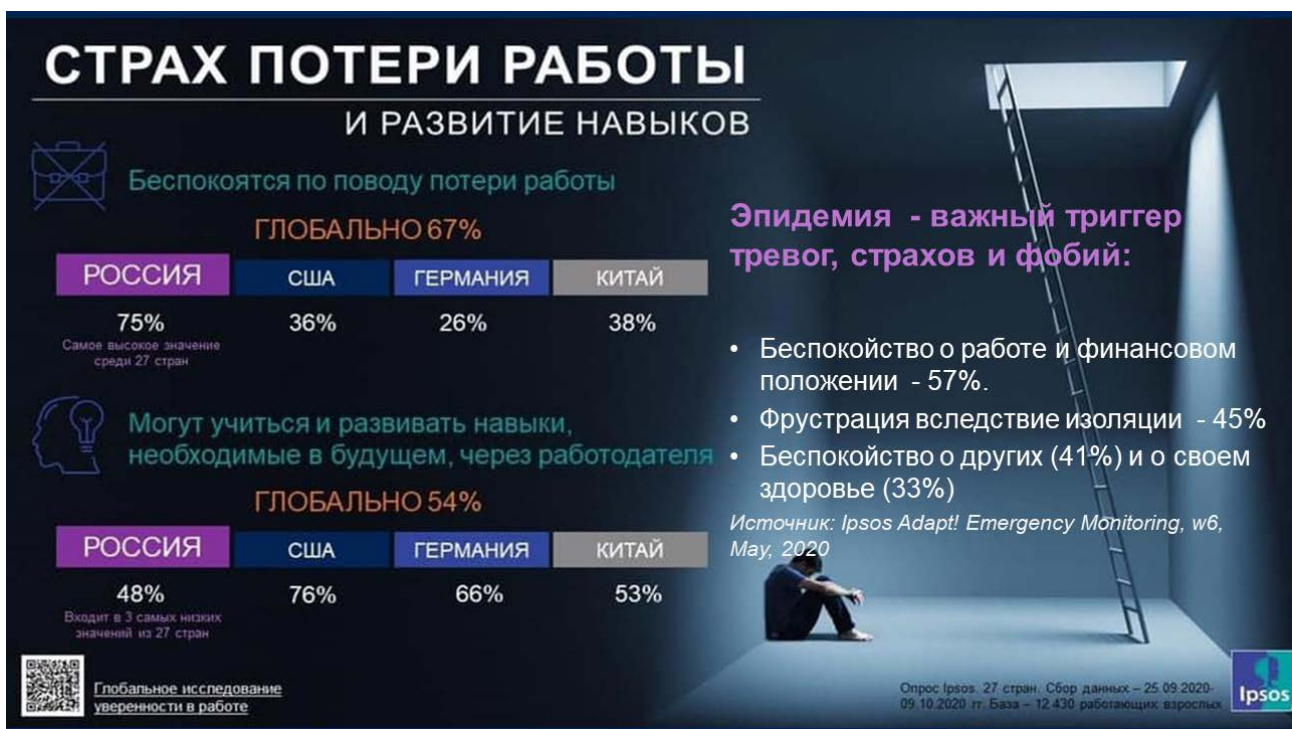
коятся три четверти россиян (75% против 36% в США и 38% в Китае), при этом менее половины опрошенных согласились, что могут учиться и развивать навыки, необходимые в будущем, через работодателя (48%), этот показатель существенно ниже, чем в других странах² (см. рисунок 1).

В настоящее время многие компании включают финансовое благополучие и финансовую грамотность в корпоративные программы wellbeing, а также уделяют внимание информированию сотрудников о карьерных перспективах в компании, что снижает уровень неопределенности и создает более ясную картину своего будущего и необходимых критериев для достижения этого будущего. И это также вклад в снижение психосоциальных рисков, учитывая остроту фактора занятости для экономически активного населения.

ЦЕЛОСТНЫЙ ПОДХОД К WELLBEING: ОТ ПОДДЕРЖКИ ЗДОРОВЬЯ ДО САМОАКТУАЛИЗАЦИИ.

Благополучие и здоровье сотрудников базируется на удовлетворении основных потребностей человека. Для подтверждения этого тезиса стоит обратиться к известной «пирамиде потребностей» Абрахама Маслоу, которая является графическим изображением теории мотивации или теории иерархии потребностей

Рисунок 1



¹ Источник: Ipsos Adapt! Emergence Monitoring, май, 2020, Россия, взрослое население, 1000 респондентов.

² Источник: Опрос Ipsos, 2020, 27 стран, 12400 работающих взрослых.

(need theory, hierarchy theory). В соответствии с теорией Маслоу, которая была подробно изложена в книге «Мотивация и личность» (1954), удовлетворение высших потребностей, связанных с самовыражением, требует лучших внешних условий (4).

В этом случае становится понятной логика построения архитектуры wellbeing в компании (см. рисунок 2). В первую очередь необходимо гарантировать соблюдение базовых требований, связанных с физиологическими потребностями человека и потребностью в безопасности. Этому соответствуют составляющие программ wellbeing, нацеленные на физическое, ментальное и финансовое благополучие. Дружественная и безопасная рабочая среда, помощь в управлении стрессом, поддержка ментального здоровья являются основными мерами по выполнению этого базового уровня. Если сотрудник находится в стрессе, если он в работе сталкивается с нагрузками и трудностями, превышающими его личный ресурс, позволяющий справиться с этими вызовами, то в результате есть шанс возникновения дистресса, выгорания, что будет сопровождаться нарушениями настроения, поведения и соматическими симптомами. Такой сотруд-

ник вряд ли может быть эффективным, творческим и мотивированным на реализацию тех задач, которые перед ним стоят. Стресс влияет не только на здоровье сотрудников, но и на здоровье организации. Признаки нездоровой организации включают возросшую текучесть персонала, сниженную производительность труда, невыполнение графика работ и жалобы клиентов. В этой связи управление стрессом становится важной платформой благополучия как сотрудников, так и всей организации.

Следующий уровень потребностей относится к потребностям в принадлежности, уважении и признании, на что направлены мероприятия по поддержке социального благополучия сотрудника. Для реализации этих задач необходимо развивать навыки эмоционального интеллекта у менеджеров и сотрудников, а также полезно внедрять коучинговый подход в управлении. Реализация подобных мер способствует налаживанию конструктивной коммуникации, обратной связи, внедрению практик поощрения и признания заслуг. Здесь также можно предположить, что энергия не идет на уровень самоактуализации, если не выполнен уровень социальных потребностей, связанный с взаимоотношением в коллективе и с менеджментом.

Рисунок 2.



После создания благоприятной среды у сотрудника создается достаточный запас мотивации для самовыражения, творчества, он готов реализовывать свой потенциал в ходе решения интересных задач, которые перед ним ставит компания. Именно на этой стадии мы можем зарегистрировать вовлеченность сотрудника и его эффективность. Эта стадия дает возможность гармонизировать цели компании и сотрудника, что приводит к благополучию всей системы «человек-компания». Очевидно, что в компании, где работают счастливые сотрудники, будут счастливыми и клиенты. Счастливые сотрудники делают существенный вклад в инновационность бизнеса, предлагая нестандартные и креативные решения для продуктов, услуг и операционных моделей.

Создание комфортной среды для сотрудников уже давно стало практиковаться в IT компаниях, которые развиваются, растут и повышают свою капитализацию во многом благодаря качеству человеческих ресурсов, их креативности и творческому подходу к решению задач. Сотрудники создают прорывные инновации и продукты, предвосхищающие запросы потребителей. А секрет в том числе и в создании условий, в которых в полной мере раскрываются творческие способности человека, и он развивает свои лучшие качества для создания общественного богатства. В качестве примера стоит обратить внимание на кейс Google. В 2014 году Google была названа «Лучшей компанией для работы» по версии Great Place to Work Institute и Fortune Magazine. Компания заботится о многих потребностях работников и создает именно ту среду, в которой основной ресурс сотрудников затрачивается на продуктивную работу и творчество (3).

ЭВОЛЮЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Очевидно, что в последнее время исследования организационного поведения претерпели изменения в связи с фокусом на благополучие сотрудников. Когда-то компании проводили исследования удовлетворенности персонала, но со временем стало понятно, что важна не столько удовлетворенность, а скорее вовлеченность

сотрудников. Именно вовлеченность показывает, насколько персонал совпадает по ценностям с компанией, заинтересован, увлечен, готов затрачивать дополнительные усилия ради успеха компании, а успех компании становится частью благополучия сотрудника. Однако исследования вовлеченности, которые акцентировались только на вопросах рабочих процессов, не давали ответа на вопрос о том, почему не все сотрудники вовлечены, и какие факторы могут способствовать росту вовлеченности. В настоящее время мы понимаем, что для роста вовлеченности необходимо выполнение не только потребностей самовыражения, необходимо выполнить и базовые нужды, связанные со здоровьем, безопасностью, социальной поддержкой. Поэтому на современном этапе все больше компаний проводят исследования уровня счастья (или благополучия) сотрудников, включая в них вопросы, касающиеся ментального здоровья, факторы стресса, симптомы эмоционального выгорания.

Исследования, нацеленные на изучение благополучия и ментального здоровья, которые в том числе включают и измерение вовлеченности, позволяют провести диагностику проблемных зон, на которые стоит фокусироваться при разработке комплексных программ благополучия.

С учетом взаимосвязи благополучия сотрудников с бизнесом компании программы wellbeing есть смысл увязывать с другими стратегическими целями компании, а также отслеживать влияние программ благополучия на эффективность бизнеса.

Показателем эффективности программ wellbeing может служить рост вовлеченности и снижение миграции персонала.

Показатели привлечения и удержания талантов свидетельствуют о росте привлекательности бренда работодателя, что влияет на конкурентоспособность компании на рынке.

Также и рост лояльности внешних клиентов может быть показателем эффективности программ благополучия, когда удается доказать корреляцию и вклад внутренней вовлеченности сотрудников и лояльности клиентов компании.

ПРОГРАММА WELLBEING – ЭТО НЕ ТОЛЬКО БОЛЬШОЙ БЮДЖЕТ....

Программы wellbeing активно подхватываются все большим числом компаний, вне зависимости от размера бизнеса, а также от того, с каким бюджетом они реализуются.

Компания Ipsos в России также подхватила тренд и в 2019 году все инициативы в сфере заботы о сотрудниках были объединены в wellbeing pack, состоящий из нескольких направлений: баланс труда и отдыха, забота о здоровье сотрудников, корпоративные привилегии.

Многие инициативы в области заботы о здоровье реализуются на волонтерских началах – сотрудники ведут йогу в офисе, зарядку.

Чтобы активно развивать привычки осознанного отношения к здоровью силами сотрудников была внедрена программа, направленная на управление стрессом и заботу о ментальном здоровье.

В соответствии с behavior science подходом, программа состояла из информирования, обучения и далее сопровождалась созданием мотивационной среды для поддержания новых привычек.

В программу входили мини-лекции на тему позитивной психологии и когнитивно-поведенческой терапии, информирование о природе стресса и способах управления стрессогенным контекстом.

Практическая часть курса с фокусом на обучение состояла из физических упражнений, медитации, письменных практик (свободное письмо). Через несколько недель занятий в ходе опроса участники поделились обратной связью, которая свидетельствовала об изменении поведения и мышления сотрудников, проходящих программу. По окончании курса участники заметили в себе больше спокойствия и позитива, изменилось отношение к стрессовым ситуациям и неприятностям, появилось больше осознанности, улучшилось настроение, увеличился запас энергии, улучшился сон.

После 10 занятий, которые проводились на еженедельной основе, последовало продолжение в виде поддерживающих практик. В качестве поддерживающего курса были выбраны физические упражнения, медитации и письменные практики. Довольно простой формат занятий, в котором уделяется по 10-15 минут каждой практике, позволяет зарядиться энергией на целый день и улучшить настроение ка-



ждому участнику. Основная цель поддерживающих занятий - внедрение в повседневную жизнь новых здоровых привычек, что непременно приведёт к позитивным изменениям в здоровье, настроении, поведении и повлияет как на жизнь в целом, так и на успешность в профессии.

Одной из проблемных зон при внедрении подобных программ благополучия является недостаточно широкая включенность сотрудников в мероприятия, посвященные здоровью. Для масштабирования подобных программ необходимо подключать коммуникацию, направленную на информирование о важности навыков поддержки здоровья, и просветительскую работу в области физического и ментального здоровья.

В 2020 году компания использовала потенциал программы ДМС для дальнейшего развития wellbeing инициатив. Партнер по ДМС оказывал услуги просветительского характера – а именно, лекции по важным темам здоровья, которые проводили врачи. Темы лекций включали разговор о стрессе, здоровом сне, соблюдении баланса труда и отдыха и имели целью актуализировать потребность сотрудников в развитии навыков грамотного управления внутренними ресурсами.

Кроме того, с 2020 года в состав основной программы ДМС была добавлена услуга дистанционной психологической помощи для персонала. Подобная услуга направлена на поддержку и действенную помощь сотрудникам, которые столкнулись с проблемами на работе или в семье (взаимоотношения в коллективе, стрессовые ситуации, межличностные конфликты), а также с личностными проблемами (страхи, фобии, неуверенность, серьезные диагнозы или другие внутренние проблемы).

Источники:

1. Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235.
2. Tom Rath and Jim Harter. *Wellbeing: The Five Essential Elements*, Gallup Press, 2010
3. Как в Google мотивируют сотрудников, hr-portal.ru, 02.05.2019 (<https://hr-portal.ru/story/kak-v-google-motiviruyut-sotrudnikov>)
4. Маслоу А. *Мотивация и личность*. 3-е издание, Издательство «Питер», 2014.

ВЫВОДЫ:

1. Благополучие сотрудников - это важная цель компании, от которой в том числе зависит эффективность бизнеса и способность компании справляться с внутренними и внешними вызовами.
2. Пандемия усилила психосоциальные риски, что заставило компании искать дополнительные меры поддержки ментального здоровья персонала.
3. Чтобы обеспечивать благополучие сотрудников и бизнеса, программы wellbeing должны иметь системный подход к удовлетворению основных потребностей человека, а также необходимый фокус на ментальное здоровье и предупреждение эмоционального выгорания, что в настоящее время относится к важным психосоциальным рискам потери здоровья и эффективности.