



**БЕЗУГЛОВА
МАРИНА СТАНИСЛАВОВНА**

социолог, бизнес-эксперт, PhD, Master Coach ICI,
автор книги «Wellbeing. Управление стрессом
и развитие креативности»

О ПРОГРАММАХ БЛАГОПОЛУЧИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ¹

— Сегодня часто поднимается вопрос о ментальном здоровье сотрудников. Насколько это актуальная проблема и в чем Вы видите ее причины?

— Тренд на ухудшение ментального здоровья проявлялся еще до пандемии. Мы живем в мире изменений, происходящих с огромной скоростью, в мире с высоким уровнем стресса. Биологические адаптационные возможности человека не успевают приспосабливаться к этим изменениям и ритмам. Обратной стороной VUCA-мира, то есть постоянного, неопределенного, сложного и неоднозначного, как раз и стали проблемы с ментальным здоровьем, прежде всего тревожные расстройства, депрессии, выгорание. В период пандемии коронавируса количество факторов стресса резко увеличилось, люди стали испытывать страхи, тревоги, неприятные эмоции. По данным международного исследования IPSOS, с начала пандемии 45% опрошенных сообщили об ухудшении уровня ментального здоровья, а в первой половине 2021 года каждый пятый отвечал, что ментальное здоровье продолжает ухудшаться. В 2022 году по результатам международного опроса проблема ментального здоровья заняла второе место среди всех проблем со здоровьем, впервые опередив рак. В этой ситуации проблема вышла за пределы обсуждения лишь в узкопрофессиональных кругах и стала повесткой каждого работодателя, так как психическое состояние сотрудников непосредственно влияет на эффективность их работы.

— Какие у компаний есть методы поддержки сотрудников?

— Работа — сама по себе важный фактор проявления проблем с ментальным здоровьем. Причинами могут стать плохие отношения с руководителем, коллегами, большой объем работы, сложные задачи, жесткие дедлайны и т. д. С другой стороны, у работодателя есть серьезные возможности по поддержанию здоровья сотрудников, формированию культуры профилактической, превентивной заботы. Работодатель может подталки-

¹ Интервью с Мариной Безугловой взяла Лидия Лебедева специально для СоциоДиггера.

вать сотрудников к ведению осознанного образа жизни, обеспечивать их достойным уровнем медицинских услуг (ДМС), предоставить доступ к программам поддержки персонала на аутсорсе, например, консультированию по финансовым, юридическим, психологическим вопросам.

Основополагающее, что может делать работодатель, — это развивать корпоративную культуру благополучия, то есть удовлетворять потребности сотрудников для того, чтобы они могли реализовать свой творческий потенциал на благо компании. Если сотрудники находятся в стрессе, не чувствуют себя в безопасности, если не удовлетворены их базовые потребности, то они слабо вовлечены в работу и показывают низкую эффективность. И наоборот. Например, компания Google развивает максимально дружелюбную среду для своих сотрудников, считая, что только в такой атмосфере они будут разрабатывать самые креативные решения и создавать прорывные инновации.

Корпоративная культура состоит из множества элементов. Речь здесь идет и про соблюдение баланса работы и личной жизни, и про развитость эмоционального интеллекта у менеджеров, и про культуру доброжелательного общения, и про прозрачность организационных процессов.

— *Как Вам кажется, где заканчивается сфера влияния компании, руководителя на жизнь и благополучие сотрудника и начинается его личная зона ответственности?*

— Есть два стиля общения руководителя с сотрудником — менторский и коучинговый. Первый, когда руководитель учит делать так же, как делает он сам, то есть повторять пройденный путь. Второй, когда необходимо понять, как будет лучше для самого сотрудника реализовывать ту или иную задачу. Коучинг — это искусство задавать вопросы так, чтобы человек сам находил на них ответы, осознавал возможные варианты действий. Если в компании принят второй стиль управления, развивается персонализированный подход к сотрудникам, то и никакие границы не будут нарушены.

— *Какие факторы являются залогом успешных программ благополучия?*

— Я много лет оцениваю well-being программы в жюри конкурса People Investor и обращаю внимание на несколько вещей: насколько программа основывается на диагностике и решает насущные проблемы сотрудников, и на то, как программа благополучия увязывается со стратегией развития компании, делая вклад и в благополучие бизнеса.

Вне зависимости от бюджета и возможностей культура проявления заботы сильно облагораживает людей, создает чувство команды, повышает уровень социального благополучия. Есть компании со специально выделенными бюджетами, которые активно вкладываются в развитие корпоративной культуры и в программы благополучия. Есть совсем небольшие компании, без бюджетов, но развивающие волонтерские проекты и транслирующие заботу о социально уязвимых группах, человеческое отношение к сотрудникам. Я знаю компании, где есть амбассадоры здоровья. Они читают лекции, ведут утренние разминки и делятся своим опытом с коллегами.

Программы благополучия должны быть направлены на то, чтобы учить сотрудников соблюдать баланс работы и личной жизни. Вообще, культура трудоголизма должна уйти в прошлое. Очевидно, что отдохнувший сотрудник будет работать лучше. Мы же хотим, чтобы нас оперировали отдохнувшие хирурги, а общественным транспортом управляли выпавшие водители? И если работодатель будет нормально относиться к короткому перерыву в течение рабочего дня, создаст комнату отдыха, релаксации, возможности перезагрузки — это тоже про благополучие и снижение стресса.

— *Как правильно определять, в чем конкретно проявляются потребности сотрудников для поддержания их благополучия?*

— Эти потребности необходимо считывать через опросы, фокус-группы, неформальное общение. Можно включать специальные вопросы, направленные на выявление проблем с ментальным здоровьем, про наличие конфликтов с руководством, коллегами, изучать субъективное восприятие объема работы, вопросы справедливого отношения к сотрудникам. Необходимо также учитывать характер работы и возможные перекосы в интенсивности труда. И только исходя из полученного проблемного поля проектировать программы поддержки.

— *Насколько Вы разделяете мнение, что после 24 февраля компаниям стало не до программ благополучия, что настало время отказываться от лишнего и сохранять только базовые процессы?*

— После 24 февраля потребность в фокусе на поддержание физического и ментального здоровья только усилилась. Конечно, если рассматривать программы благополучия только как дополнительную строчку для описания вакансии, то очевидно, что рынок труда сжался и все будут работать и наниматься, несмотря ни на что. Однако люди нередко находятся в таком остром стрессе, что теряют контроль над работоспособностью. Невозможно эффективно работать, находясь в стрессе и тревоге. Я провела огромное количество лекций, вебинаров о том, как сохранять устойчивость, поддерживать команды и сотрудников, концентрироваться на работе. Кажется, что сейчас как раз не время отключения программ, а наоборот, время понимания потребностей, формирования среды и необходимой инфраструктуры для поддержания трудоспособности.

— *Однако рынок труда в ближайшее время может быть достаточно волатилен, ожидаются сокращения. Как этот процесс может проходить в компаниях с развитой корпоративной культурой, с культурой эмпатичного взаимодействия с сотрудниками?*

— Все зависит от компании, конкретной ситуации. Но компания, где заботятся о сотрудниках не для галочки, даже в сложных ситуациях делает все от нее зависящее, чтобы смягчить удар. Это может быть уведомление о завершении контракта не за два месяца, а за четыре, денежная компенсация или поддержка релокации. Даже трудные меры можно провести максимально деликатно, соблюдая права человека и делая что-то сверх положенного по КЗОТ.