

ПРОГРАММА WELL-BEING: РОССИЙСКИЕ ПРАКТИКИ

THE WELL-BEING PROGRAM: RUSSIAN PRACTICES

ПОЛУЧЕНО 30.12.2022 ОДОБРЕНО 10.01.2023 ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2023

УДК 331.104 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-57-62



МОЛОДЧИК Н.А.

Доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь

MOLODCHIK N.A.

Associate Professor, Department of management and marketing, Perm National Research Polytechnic University, Perm

e-mail: namdom@ya.ru



СОСНИНА П.О.

Студентка, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь

SOSNINA P.O.

Student, Perm national research polytechnic university, Perm

e-mail: polinka.sosnina.003@mail.ru

Аннотация

В статье программа благополучия сотрудников — Well-being — рассматривается как современное направление в сфере управления человеческим ресурсом, от которого во многом зависит производительность и лояльность сотрудников. Раскрыты исторические аспекты эволюционного развития данного подхода, проанализированы элементы программы, которые необходимы для системного использования. Выявлены достоинства, недостатки и риски внедрения системы Well-being. Проведено исследование и составлен перечень рекомендаций по внедрению программы благополучия. Представлены аналитические бизнес-метрики, позволяющие оценивать уровень благополучия сотрудников и управлять эффективностью программы. По результатам исследования в разрезе каждого из пяти элементов программы приведены примеры практик Well-being, используемых в компаниях, действующих на территории России.

Ключевые слова: Well-being, программа благополучия, профессиональный рост, карьерный рост, финансовое благополучие, психологическое здоровье, физическое здоровье, комфортная рабочая атмосфера.

Abstract

In the article, the employee welfare program — Well-being — is considered as a modern direction in the field of human resource management, on which productivity and employee loyalty largely depend. The historical aspects of the evolutionary development of this approach are revealed, the elements of the program that are necessary for systematic use are analyzed. The advantages, disadvantages and risks of implementing the Well-being system are revealed. A study was conducted and a list of recommendations for the implementation of the well-being program was compiled. Analytical business metrics are presented that allow assessing the level of employee well-being and managing the effectiveness of the program. Based on the results of a desk study in the context of each of the five elements of the program, examples of Well-being practices used in companies operating in Russia are given.

Keywords: Well-being, well-being program, professional growth, career growth, financial well-being, psychological health, physical health, comfortable working atmosphere.

ВВЕДЕНИЕ

Дискуссии на тему роли благополучия сотрудников в компании ведутся с начала 2000-х годов. Все большее число работодателей стало обращать внимание на зависимость эффективности сотрудников от их психологического, физиологического, эмоционального состояний. Благодаря Джиму Хартеру и Тому Пата, началась история Well-being, популяризация которого произошла после выхода их совместной книги «Все отлично» в 2005 г.

Сейчас программе благополучия дают следующее определение: Well-being — это современное направление в сфере управления человеческим ресурсом, ориентированное, в первую очередь, на повышение уровня благополучия сотрудников, повышение их вовлеченности в общее дело [1].

Суть программы Well-being состоит в систематическом, всеобъемлющем улучшении основных сфер жизнедеятельности сотрудников, которые наибольшим образом влияют на их работоспособность. Многочисленные исследования показали, что благополучие сотрудников влияет на их про-

дуктивность, командность, эффективность, работу с клиентами и многое другое [1].

Почему это важно? В современных экономических условиях, где возрос уровень неопределенности, а также сложности решаемых задач, компаниям приходится прикладывать намного больше усилий, чтобы сохранять конкурентоспособность и положительную финансовую динамику. Именно по этой причине возросла значимость человеческого ресурса внутри бизнеса. По данным статистики, счастливые сотрудники способны обеспечить организации такие выгоды, как увеличение объема продаж на 13%, выполнение поставленных задач на 19% [2]. Максимизация использования кадрового потенциала — один из путей решения экономических проблем [3].

Внедрение программ благополучия сотрудников является долгосрочной задачей. Основной особенностью Well-being является ее системность. Недостаточное внимание HR-специалистов к состоянию одной из сфер благополучия может привести к дисбалансу всей системы, тем самым вызвав ответную реакцию коллектива в форме сниженной

работоспособности, упаднических настроений, эмоционального перегруза.

Подход к внедрению Well-being должен быть осознанным и заранее спланированным шагом. Очень важно уделить внимание формату внедрения, балансу компонентов и последовательности действий.

ОСОБЕННОСТИ И ЭЛЕМЕНТЫ WELL-BEING КАК ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ БЛАГОПОЛУЧИЕМ СОТРУДНИКОВ

Хартер и Рата выделили 5 основных элементов программы благополучия, на основе которых стала базироваться программа Well-being: профессиональный (карьерный) рост, финансовое благополучие, психологическое и физическое здоровье, комфортная рабочая атмосфера, которые представлены на рисунке.



Рис. Элементы программы Well-being

Профессиональный рост подразумевает под собой индивидуальную работу с потенциалом сотрудника, которую в последующем необходимо внедрять в процесс развития персонала.

Финансовое благополучие как элемент программы Well-being подразумевает не оплату труда как таковую, а формирование особой, индивидуальной для каждой компании системы поощрения высокоэффективных и высокопотенциальных сотрудников, в расчете на формирование у них долгосрочной мотивации. Однако финансовое здоровье своих работников часто недооценивают работодатели. По статистике, 72% взрослых людей испытывают стресс из-за экономических и финансовых проблем. В таком случае сотрудники менее заинтересованы в работе, больше подвержены апатии и заболеваниям [4].

Отдельно стоит обратить внимание на психоэмоциональную составляющую коллектива компании. Напряжение негативно влияет на эффективность сотрудника и всего коллектива в целом. Эта проблема очень актуальна для сфер, наиболее подверженных стрессу.

Еще одна сфера Well-being — это физическое здоровье. Большая часть проблем со здоровьем оказывает сильное влияние на общую картину компании: переменная эффективность из-за сезонных простуд, долгие «перекуры» из-за плохих привычек и многое другое. Задача Well-being — решить проблему снижения производительности труда.

Комфортная рабочая среда имеет существенное влияние на эффективность сотрудников [5]. Здесь речь идет как об атмосфере внутри коллектива, так и об организации рабочего пространства. Комфортную рабочую среду во многом формируют доверительные отношения с руководителем

отдела или компании. Непонимание между подчиненным и руководителем увеличивает вероятность возникновения конфликтной ситуации, что неблагоприятно влияет на продуктивность работника. Отношения внутри коллектива напрямую влияют на объем и качество выполняемой работы: эмпатия, отсутствие доминирования и напряжения значительно повышают результативность работы [6].

Как оценить эффективность программы? В бизнесе разработаны специальные бизнес-метрики, направленные на анализ Well-being в компании. Одним из самых известных показателей является показатель оценки лояльности и приверженности сотрудников. Так называемый показатель eNPS, который демонстрирует разницу между промоутерами (теми, что положительно высказываются о компании) и детракторами (теми, кто отрицательно отзывался о компании). Отталкиваясь от результатов внутрикорпоративного исследования, руководитель компании может оценить работу HR-менеджера по формированию лояльности сотрудников к компании. В случае отрицательного значения метрики компании следует усилить работу с сотрудниками в отношении лояльности, повысить вовлеченность персонала в работу, проработать проблемы, которые вызывают у работников негативные эмоции.

Stress index характеризует уровень напряжения работников организации. Обычно этот показатель используют для прогнозирования выгорания сотрудников, риска возникновения новых болезней, конфликтных ситуаций на фоне нервного истощения. На основе метрики можно определить как общий уровень напряжения, так и индивидуальный. В компании, в которых Well-being успешно реализуется, этот индекс принимает минимальные значения.

Для определения соотношения работы и свободного времени в жизни сотрудника был разработан показатель Work-life balance score, который отражает эту пропорцию. Он используется для оценки загруженности персонала, так как чрезмерная сверхурочная работа нарушает баланс между работой и личной жизнью, что ведет к общей неудовлетворенности и сказывается на эффективности работника. Чем сбалансированнее эта пропорция, тем качественнее компания подошла к программе благополучия сотрудников.

Показатель «счастья сотрудников» или Happiness index является одним из важнейших показателей Well-being программы. Показатель измеряет удовлетворенность коллектива реализуемой кадровой политикой компании. Высокий уровень показателя «счастья сотрудников» говорит о хорошей работе HR-специалистов, внедряющих программу благополучия.

Концепция Well-being за всю историю существования претерпевала изменения, на основе которых сформировались три подхода: Well-being 1.0, Well-being 2.0, Well-being 3.0. Каждый из этих подходов имеет свою особенность. На рис. 2 приведена краткая характеристика каждого подхода.

Well-being 1.0 основывается на развлекательных и культурных мероприятиях, которые должны повысить вовлеченность персонала. Этот подход не имеет системности, так как мероприятия не имеют структуры и не связаны между собой, что, конечно же, является главным недостатком подхода. При Well-being 1.0 не учитываются специфические цели и стратегия компании, а продолжительность программы ограничивается временными рамками одного мероприятия.

Well-being 2.0 нивелирует ошибки предыдущего подхода через внедрение регулярного плана мероприятий сроком от 1 года до 3 лет, основываясь на бизнес-целях компании. Здесь особо важно, что у такой программы появляются цели, которые устанавливает каждая компания индивидуально.

Теперь стало важным не просто развивать культурную жизнь сотрудников, но и тем самым повышать вовлеченность коллектива, снижать текучесть и уровень абсентеизма.

Well-being 3.0 на сегодняшний день является идеалом для компаний, осознавших необходимость программы благополучия сотрудников. Подход стал системным, долгосрочным инструментом, позволяющим снижать риски, связанные со здоровьем сотрудников, минимизировать экономические издержки и сохранить кадровые составляющие [7].

В подходе Well-being 3.0 комплексность и системность трансформировались в концепцию «экосистемы». «Экосистема Well-being» стала своеобразным обозначением системы, в которой стало возможным объединение различных направлений программ здоровья для их внедрения работодателями в своих компаниях для формирования и укрепления у сотрудников ЗОЖ-поведения. На данный момент существует ряд платформ, которым удалось стать связующим звеном между медицинскими устройствами и показателями здоровья. К преимуществам таких платформ можно отнести доступность большому числу сотрудников. Это позволяет отслеживать ситуацию в целом внутри компании, а также проводить индивидуальный мониторинг отдельно взятого сотрудника. Использование «экосистемы Well-being» повышает вовлеченность сотрудников и их лояльность; информатизация платформы и онлайн-доступ делают ее удобной для удаленной работы с подчиненными [8].

Well-being показывает высокую эффективность при внедрении в компаниях. Компании тем самым получают определенную экономическую стабильность через снижение текучести кадров и сокращение затрат на поиск, наем и адаптацию новых сотрудников. Корпоративная культура с внедрением Well-being становится одним из главных преимуществ организаций в глазах потенциальных сотрудников. По результатам исследований компаниям удается повысить продуктивность сотрудников на 43%, вовлеченность персонала до 88%, а уровень инновационности возрастает до 300%. В настоящее время довольно сложно удержать сотрудников, но благодаря постепенным улучшениям условий труда компаниям удается снизить текучесть на 51% [9].

Несмотря на большой список достоинств программы, Well-being имеет ряд недостатков, основной причиной которых является неграмотность HR-специалиста в вопросах внедрения. К таким недостаткам относят риск избыточных затрат, который появляется из-за неправильно поставленных целей, непрофессионально выстроенных систем и планов внедрения, финансирования только одной сферы программы благополучия, разработки слишком большой корпоративной платформы на малом предприятии. Помимо этого, есть риск привыкания к системе: в процессе внедрения Well-being сотрудники в несколько раз сильнее ощущают эффективность программы, показатели психологического и эмоционального состояния приходят в норму, в коллективе наблюдается благоприятная атмосфера. Со временем как сотрудники, так и руководители компании привыкают к установившемуся уровню благополучия и Well-being снижает уровень эффективности.

КЕЙСЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ЮниКредит банк — один из крупнейших российских коммерческих банков, отличающийся интегрированным корпоративно-инвестиционным бизнесом с постоянно расширяющейся клиентской базой. На данный момент это одна из российских компаний, которая **системно** подошла к внедрению программы благополучия сотрудников. По данным Changellenge и Future Today, компания входит в Топ-10

лучших работодателей среди других банков для молодых специалистов [11]. На сайте компании в разделе «Карьера» подробно описана система компании по работе с сотрудниками. Компания гарантирует карьерный рост сотрудников, карьерное менторство с топ-менеджерами банка, для новых сотрудников компания предлагает наставничество с целью более комфортного погружения в дела компании. Медицинская страховка и бесплатные обеды как одно из проявлений Well-being в сфере физического здоровья. Компания уверена, что можно найти баланс между работой и личной жизнью.

В компании очень ценятся перспективные сотрудники, готовые к профессиональному росту. Для этого систематически проводятся лекции и творческие мастер-классы, корпоративные мероприятия. Все это, по мнению экспертов компании, положительно сказывается на уровне вовлеченности самих сотрудников во внедрение Well-being.

В сфере психоэмоционального состояния компания предлагает поддержку психологов как для коллективного общения, так и для индивидуальной работы. Проводятся семейные мероприятия с участием детей сотрудников. Внедрение здоровых привычек подтолкнуло команду руководителей не только к проведению «Здоровых» челленджей, но и к предоставлению финансовых возможностей сотрудникам для создания собственных спортивных секций и кружков.

Далее будут рассмотрены кейсы в разрезе отдельных элементов программы Well-being.

КАРЬЕРНЫЙ / ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ

«Сбербанк» входит в Топ-5 крупнейших работодателей РФ. Миссия Сбера: «Мы даем людям уверенность и надежность, делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

На сегодняшний день компания успешно трудится над внедрением Well-being-программы, о чем подробно рассказывает на своем официальном сайте.

Для профессионального развития своих сотрудников Сбер предоставляет большой набор возможностей для саморазвития и обучения. Действия компании направлены на развитие hard и soft skills. Каждый работник имеет доступ к различным образовательным программам, которые реализуют свои услуги как внутри компании, так и на базе Виртуальной школы. Так, сотрудники могут не только повышать свою квалификацию, но и обучаться новому в смежных сферах. Использование Smart-сервисов (профиль, карьера, развитие) позволяет работникам и работодателям получать информацию о навыках и предпочтениях сотрудника, формировать карьерные рекомендации под индивидуальные достижения, фильтровать обучающие материалы [12].

Помимо этого, банк поддерживает своих сотрудников в начинаниях: программа «Перезапуск» помогает сотрудникам освоить новую профессию и получить должность в экосистеме компании или структуре партнеров, что, несомненно, является преимуществом компании по сравнению с другими.

ФИНАНСОВОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

Росатом — госкорпорация, которая объединяет свыше 290 тыс. человек более 350 предприятий и организаций. Таким большим гигантам особенно важно обращать внимание на программы благополучия сотрудников, так как они имеют и экономический, и кадровый потенциал для внедрения Well-being.

В апреле 2022 г. компания ввела дополнительные меры социальной поддержки работников Росатома. Одним из решений стала компенсация сотрудникам затрат на обеды.

Для людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, разработаны пакеты социальной и материальной помощи [13].

Помимо этого, Росатом особое внимание уделил жилищным программам, благодаря которым молодые, высококвалифицированные научные работники могут рассчитывать на помощь с ипотекой: компания выплатит компенсацию в размере 90% общей суммы. В компании также утверждены дополнительные премии до 6 окладов одновременно, а для тех, кто устраивается на завод после учебного заведения, предусмотрена отдельная выплата в размере 50 тыс. рублей. Такими мерами материального благополучия Росатом демонстрирует степень своей заботы о сотрудниках.

ФИЗИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ

Магнитогорский металлургический комбинат — один из крупнейших мировых производителей стали, лидер черной металлургии в России. Кадровый резерв компании составляет 18 600 человек. Для своих работников ММК разработал программу «Активное долголетие», которая включила индивидуальную оценку состояния здоровья, позволившую определить направления деятельности компании в сфере физического здоровья. По результатам тестирования удалось сформировать рекомендации по внедрению здоровых привычек, которые были представлены в виде ежедневных задач в мобильном приложении [14].

Таким способом компания, во-первых, добилась внимания сотрудников к своему здоровью. Во-вторых, используя современную систему, ММК удалось повысить вовлеченность сотрудников в программу, что положительно сказалось на результатах Well-being-мероприятий.

КОМФОРТНАЯ РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА

ICL Services — международная компания в сфере IT, входит в топ-10 крупнейших IT-сервисных компаний России. ICL Services представляет собой часть компании ICL, специализирующейся на производстве вычислительной техники. Задачи ICL Services — предоставлять высококвалифицированных работников для управления IT-инфраструктурой, поэтому решения HR-специалистов по внедрению программы благополучия сотрудников очень востребованы организацией.

Концепция Well-being отразилась на формировании рабочих мест сотрудников. Компания предусмотрела все: шумопоглощение позволило оградить сотрудника от разговоров коллег по телефону, грамотное планирование расположения «кабинок» помогло оборудовать каждое рабочее место необходимым количеством освещения и вентиляции. Для улучшения качества рабочей среды компания организовала для сотрудников две столовые, уютные комнаты отдыха открыты 24/7, что позволяет сотрудникам, задержавшимся допоздна, принести и съесть свой ужин в комфортной обстановке. Помимо этого, работают автоматы с перекусами, фильтрованная вода, чай/кофе [15].

Для поддержания тела в тонусе на улице и внутри компании расположены места спортивного досуга. ICL Services отмечает, что коллективные занятия спортом и любой другой активностью благоприятно сказываются на взаимоотношениях сотрудников, что позволяет снизить риск межличностных конфликтов. Помимо этого, в течение года на регулярной основе проводятся тренинги по soft-skills: ведение переговоров, поведение в конфликте, обучающие тренинги по развитию эмоционального интеллекта, практики по осознанности в период стресса и др. Комплекс этих мер повышает уровень уверенности и эмоциональной

стабильности коллег, что обеспечивает не только здоровые отношения внутри коллектива, но и повышает уровень предоставления услуг.

ПСИХОЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ

Корпоративную программу психологической поддержки запустили Setters (российское коммуникационное агентство) совместно с YouTalk (онлайн-сервис психологической помощи). Сооснователь компании Setters отметил, что сотрудники компании в первую очередь просто люди, поэтому очень важно создать максимально здоровую и комфортную атмосферу.

Началось все с внедрения терапии в компании. Это оказалось важным как для соискателей с целью их привлечения, так и для новых сотрудников, столкнувшихся с адаптационным периодом. Корпоративная программа от сервиса YouTalk позволила подобрать каждому сотруднику специалиста под его индивидуальные запросы, что позволило обеспечить анонимность, конфиденциальность и этическую сторону вопроса.

По результатам пробного периода почти все пользователи остались довольны и 91% из числа всех пользователей хотели бы продолжить работу с платформой. Итоговой работой стал сбор отзывов сотрудников о формате нововведений. По словам сотрудников, за бесплатный период в полгода они сумели проработать проблемы, с которыми не могли раньше обратиться к специалистам, каждый из них отметил уровень повышения своей уверенности, общее улучшение взаимоотношений внутри коллектива [16].

Одним из примеров цифрового решения в разрезе элемента Well-being — психологическое здоровье — является платформа Kale. Ее основная задача — психологическая поддержка сотрудников. Платформа предоставляет доступ к большому спектру услуг: при помощи общения с искусственным ассистентом Kale под индивидуальные проблемы подбираются высококвалифицированные специалисты, которые готовы незамедлительно оказать помощь в любом формате: от личной переписки до видеосозвона. Помимо этого, платформа сама формирует и предлагает ежедневные полезные подкасты и задания на основе периодически проводимых тестов и бесед.

Платформа является отличным решением для внедрения программы Well-being в сфере психоэмоционального здоровья сотрудников. В отличие от ДМС, которое нередко становится бесполезным по причине ненаступления условий страхования, платформа Kale готова оказать помощь сотрудникам в случае наступления любой жизненной ситуации. На данный момент с платформой сотрудничают компании «Сибур», «Цимес», «Свой страховщик», «SKOLKOVO» и др.

Психолог доктор Хасинта Хименес подчеркивает, что компании, уделяющие достаточное внимание психической стороне коллектива, формируют на рабочем месте крепкий, эффективный коллектив, так как создают благоприятную среду, увеличивают вовлеченность и делают атмосферу для сотрудников более безопасной [17].

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ

Внедрение в российских компаниях программы благополучия сотрудников является устойчивым трендом в сфере управления человеческим капиталом. Алгоритмы построения программы Well-being 3.0 могут отличаться на разных предприятиях, но всегда полезно обратиться к опыту компаний, которые уже прошли этот путь и могут аргументированно расставить правильные акценты. Ниже представлен алгоритм из пяти ключевых шагов.

1. *Детально продумайте цель.* Зачастую при построении программы благополучия цели размыты или вовсе не определены. Инициатива создания порой может быть следствием копирования опыта других. Однако необходимо держать в фокусе тот факт, что Well-being — это комплексная, многофакторная система с долгосрочными эффектами, требующая серьезного финансирования, поэтому степень ответственности при ее формировании очень высока.

Цели и задачи программы благополучия должны базироваться на стратегии развития компании, должны быть структурированы при помощи HR-метрик и показателей, а также должны поддерживаться и продвигаться топ-менеджментом.

2. *Проведите аудит текущей системы Well-being или существующих элементов.* Цель такой проверки — выявить зоны риска и сформировать эффективную, экономически обоснованную программу по нейтрализации возможных негативных последствий. Рекомендуется провести в рамках аудита анализ заболеваемости за 3 года; анализ данных по временной нетрудоспособности и профилактическим медицинским осмотрам; анализ гигиенических факторов (условий труда, мест питания и т.д.); оценку реализуемых мероприятий, ориентированных на поддержание здоровья персонала; анализ обратной связи от сотрудников с точки зрения их готовности к формированию новой модели поведения с фокусом на психологическом и физическом здоровье.

3. *Сформируйте «дорожную карту» и зафиксируйте ключевые показатели эффективности.* На третьем этапе прописывается комплексная стратегия, направленная на повышение уровня благополучия сотрудников, и формируется план реализации этой стратегии. Результатом являются программы, нацеленные на нивелирование выявленных ранее рисков (малоподвижный образ жизни, хронический стресс, нарушения в питании и т.д.). Эти программы обязательно должны быть дополнены мотивационными механизмами, вовлекающими работников принимать в них участие на регулярной основе. Показатели эффективности рекомендуется привязать к бизнес-целям организации (например, рост производительности труда без внесения изменений в производственный процесс).

4. *Реализация программы.* Обязательным элементом при внедрении программы является реализация PR-кампании с использованием различных каналов коммуникаций (страница на сайте, мобильное приложение, онлайн-рассылки, печатные материалы, запись коротких мотивационных видеороликов с сотрудниками компании и т.д.). Одним из эффективных инструментов внедрения программы Well-being является обучение «амбасадоров» — сотрудников, которые своим примером демонстрируют желаемую модель поведения.

5. *Проанализируйте результаты отчетного периода, проведите корректировку программы.* Ключевое внимание на этом этапе нужно уделить анализу экономического эффекта, который получила компания. Комплексный подход Well-being 3.0 способен обеспечить высокий ROI и долгосрочный результат, несмотря на существенные временные и трудозатраты.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Максимова А.А.* Программа благополучия как элемент управления персоналом // Труды Международной научно-практической конференции. Международная научно-практическая конференция. Симферополь, 2021. — С. 229–231.

2. Не ДМС единым: что такое программа благополучия и зачем она IT-компаниям. — URL: <https://vc.ru/hr/293739-nedms-edinyim-cto-takoe-programma-well-being-i-zachem-ona-it-kompanii> (дата обращения: 20 октября 2022 года)
3. *Барсук М.А., Лютина А.А.* Персонал как важнейший ресурс организации // *Juvenis Scientia*. — 2016. — № 5. — С. 41–43.
4. Тренды Well-being 2.0: финансовое благополучие сотрудников — опыт компаний России. — URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1994170-trendy-well-being-2-0-finansovoe-blagopoluchie-sotrudnikov-opyt-kompanii-rossii?scrolltop=3000> (дата обращения: 02.11.2022)
5. Well being: забота о благополучии сотрудников. — URL: <https://hr-portal.ru/story/well-being-zabota-o-blagopoluchii-sotrudnikov> (дата обращения: 10.10.2022)
6. *Исламова А.И., Снеткова Д.А.* Основные компоненты рабочей среды компании и их влияние на потенциал и производительность сотрудников // Труды Международной научно-практической конференции. Международная научно-практическая конференция. Санкт-Петербург, 2020. — С. 144–156.
7. Как построить эффективную программу здоровья и благополучия работников (well-being). — URL: <https://hr-portal.ru/blog/kak-postroit-effektivnyuyu-programmu-zdorovya-i-blagopoluchiya-rabotnikov-well-being> (дата обращения: 02.11.2022)
8. Программа заботы о здоровье и благополучии сотрудников, которые работают. — URL: <https://hr-tv.ru/articles/programmu-zaboty-o-zdorovei-blagopoluchii-sotrudnikov-kotorye-rabotajut.html> (дата обращения: 01.10.2022)
9. *Нагибина Н.И., Вакульская Е.А., Пестерева Е.О.* Well being. Управление благосостоянием сотрудников для повышения производительности труда — улучшение кадровых и бизнес-показателей компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9. — № 4. — С. 8–17.
10. Быть здоровым и счастливым — к деньгам: о внедрении культуры благополучия. — URL: <https://strana-rosatom.ru/2021/11/11/byt-zdorovym-i-schastlivym-k-dengam> (дата обращения: 02.11.2022)
11. Наша система корпоративного управления. — URL: <https://www.unicreditbank.ru/ru/about/overview/unicreditbank.html> (дата обращения: 02.11.2022)
12. Развитие сотрудников. — URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees> (дата обращения: 01.10.2022)
13. Росатом вводит дополнительные меры социальной поддержки своих работников. — URL: <https://www.rosatom.ru/journalist/news/rosatom-vvodit-dopolnitelnye-mery-sotsialnoy-podderzki-svoikh-rabotnikov> (дата обращения: 29.09.2022)
14. Кейс клиента Магнитогорский металлургический комбинат. — URL: https://healthpulse.ru/case_mmk (дата обращения: 04.11.2022)
15. Создание комфортной среды для сотрудников. Услуги Kejs ICL. — URL: <https://hr-elearning.ru/sozдание-komfortnoy-sredy-dlya-sotrudnikov-kejs-iclservices> (дата обращения: 02.10.2022)
16. Как мы внедрили психотерапию в компании: кейс Setters x YouTalk. — URL: <https://vc.ru/hr/272669-kak-my-vnedryali-psihoterapiyu-v-kompanii-keys-setters-x-youtalk> (дата обращения: 02.10.2022)
17. Allison Abrams, The Value of a Psychologically Healthy Workplace (дата обращения: 25.12.2022)

REFERENCES

1. Maksimova A.A. Well-Being program as an element of personnel management. Trudy Mezhdunarodnoj nauchno-praktiches-

- koj konferencii [Proc. International Scientific and Practical Conference]. Simferopol', 2021, pp. 229–231. (in Russian)
2. Ne DMS edinyim: chto takoe programma well-being i zachem ona IT-kompanii [VHI is not the only one: what is the well-being program and why does it need an IT company] Available at: <https://vc.ru/hr/293739-ne-dms-edinyim-chto-takoe-programma-well-being-i-zachem-ona-it-kompanii> (accessed 2 October 2022)
 3. Barsuk M.A., Lyutina A.A. Personnel as the most important resource of the organization. *Juvenis Scientia*, 2016, no. 5. pp. 41–43. (in Russian)
 4. Trendy Well-being 2.0: finansovoe blagopoluchie sotrudnikov — opyt kompanij Rossii [Well-being 2.0 trends: financial well-being of employees — the experience of Russian companies] Available at: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/1994170-trendy-well-being-2-0-finansovoe-blagopoluchie-sotrudnikov-opyt-kompanii-rossii?scrolltop=3000> (accessed 2 November 2022)
 5. Well being: zabota o blagopoluchii sotrudnikov [Well being: concern for the well-being of employees] Available at: <https://hr-portal.ru/story/well-being-zabota-o-blagopoluchii-sotrudnikov> (accessed 10 November 2022)
 6. Islamova A.I., Snetkova D.A. The main components of the company's working environment and their impact on the potential and productivity of employees. *Trudy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Proc. International Scientific and Practical Conference]. Sankt-Peterburg, 2020, pp. 144–156. (in Russian)
 7. Kak postroit' effektivnyuyu programmu zdorov'ya i blagopoluchiya rabotnikov (well-being) [How to build an effective employee health and well-being program] Available at: <https://hr-portal.ru/blog/kak-postroit-effektivnyuyu-programmu-zdorovya-i-blagopoluchiya-rabotnikov-well-being> (accessed 2 November 2022)
 8. Programmy zaboty o zdorov'e i blagopoluchii sotrudnikov, kotorye rabotajut [Health and wellness programs for employees who work] Available at: <https://hr-tv.ru/articles/programmy-zaboty-o-zdorovei-blagopoluchii-sotrudnikov-kotorye-rabotajut.html> (accessed 1 October 2022)
 9. Nagibina N.I., Vakul'skaya E.A., Pestereva E.O. well being. Managing the well-being of employees to increase labor productivity — improving HR and business performance of the company. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Human resources and intellectual resources management in Russia], 2020, V. 9, no.4, pp. 8–17. (in Russian)
 10. Byt' zdorovym i schastlivym — k den'gam: o vnedrenii kul'tury blagopoluchiya [To be healthy and happy — to money: on the introduction of a culture of well-being] Available at: <https://strana-rosatom.ru/2021/11/11/byt-zdorovym-i-schastlivym-k-denga> (accessed 2 November 2022)
 11. Nasha sistema korporativnogo upravleniya [Our corporate governance system] Available at: <https://www.unicreditbank.ru/ru/about/overview/unicreditbank.html> (accessed 2 November 2022)
 12. Razvitie sotrudnikov [Employee Development] Available at: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees> (accessed 1 October 2022)
 13. Rosatom vvodit dopolnitel'nye mery social'noj podderzhki svoih rabotnikov [Rosatom introduces additional measures of social support for its employees] Available at: <https://www.rosatom.ru/journalist/news/rosatom-vvodit-dopolnitelnye-mery-sotsialnoj-podderzhki-svoikh-rabotnikov/> (accessed 29 September 2022)
 14. Kejs klienta Magnitogorskij metallurgicheskij kombinat [Client case Magnitogorsk Iron and Steel Works] Available at: https://healthpulse.ru/case_mmk (accessed 4 October 2022)
 15. Sozdanie komfortnoj sredy dlya sotrudnikov. Kejs ICL Services [Creating a comfortable environment for employees. Case ICL Services] Available at: <https://hr-elearning.ru/sozdanie-komfortnoj-sredy-dlya-sotrudnikov-kejs-iclservices/> (accessed 2 October 2022)
 16. Kak my vnedryali psihoterapiyu v kompanii: kejs Setters x YouTalk [How we implemented psychotherapy in the company: Setters x YouTalk case] Available at: <https://vc.ru/hr/272669-kak-my-vnedryali-psihoterapiyu-v-kompanii-keys-setters-x-youtalk> (accessed 2 November 2022)
 17. Allison Abrams, The Value of a Psychologically Healthy Workplace (accessed 25 December 2022)

Бьяуго М., Милн Дж.

МЕНЬШЕ, НО ЛУЧШЕ. РАБОТАТЬ НУЖНО НЕ 12 ЧАСОВ, А ГОЛОВОЙ

М.: Альпина Паблишер, 2022, 296 с.

«Работать надо не 12 часов, а головой» — сложно не согласиться с этой фразой Стива Джобса. Всем бы хотелось работать меньше, а получать столько же и даже больше. Но как победить бесконечные перегрузки и 12-часовой рабочий день? Авторы книги Мартин Бьяуго и Джордан Милн — создатели суперуспешной компании Rainmaking и десятка удачных стартапов — нашли ответ на вопрос, как преуспеть в бизнесе, не подвергая риску здоровье и не жертвуя личной жизнью. Следуя советам авторов, вы научитесь жить полноценно и гармонично, одновременно открывая новые рубежи в управлении компанией и существенно повышая личную эффективность. Книга предназначена бизнесменам и руководителям, которые хотят достичь новых горизонтов производительности.

