

№6 | 2019

ЛЬГОТЫ И БЕНЕФИТЫ

ИТОГИ ТЕКУЩЕГО ГОДА
ТРЕНДЫ 2020





Lorem Ipsum - это текст-«рыба», часто используемый в печати и вэб-дизайне. Lorem Ipsum является стандартной «рыбой» для текстов на латинице с начала XVI века. В то время некий безымянный печатник создал большую коллекцию размеров и форм шрифтов, используя Lorem Ipsum для распечатки образцов.

Lorem Ipsum не только успешно пережил без заметных изменений пять веков, но и перешагнул в электронный дизайн. Его популяризации в новое время послужили публикация листов Letraset с образцами Lorem Ipsum в 60-х годах и, в более недавнее время, программы электронной вёрстки типа Aldus PageMaker, в шаблонах которых используется Lorem Ipsum.

С уважением, **Иван Рыбаков.**
Со-редактор



Lorem Ipsum - это текст-«рыба», часто используемый в печати и вэб-дизайне. Lorem Ipsum является стандартной «рыбой» для текстов на латинице с начала XVI века. В то время некий безымянный печатник создал большую коллекцию размеров и форм шрифтов, используя Lorem Ipsum для распечатки образцов.

Lorem Ipsum не только успешно пережил без заметных изменений пять веков, но и перешагнул в электронный дизайн. Его популяризации в новое время послужили публикация листов Letraset с образцами Lorem Ipsum в 60-х годах и, в более недавнее время, программы электронной вёрстки типа Aldus PageMaker, в шаблонах которых используется Lorem Ipsum.

С уважением, **Станислав Нагерняк.**
Со-редактор

06

Здоровье персонала
ТЕЛЕМЕДИЦИНА
МТС

11

Здоровье персонала
ЗДОРОВЬЕ И СПОРТ КАК ОСНОВА СИЛЬНОЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
GKS

16

Здоровье персонала
ПРОГРАММА ЗДОРОВЬЯ ПЕРСОНАЛА
Росатом

18

Здоровье персонала
HISTORY OF WORKPLACE
WELLNESS AND WELL-BEING:
FROM USSR TO MODERN RUSSIA
Льготы и Бенефиты

22

Здоровье персонала
ПРОГРАММА ЗДОРОВЬЯ
НЛМК



26

Практика
ЧТО МЫ ЖДЕМ ОТ 2020 ГОДА?
Нагерняк Станислав

30

Практика
КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО
ОМК

34

Практика
ДЕТСКИЙ ОТДЫХ
Металлоинвест

38

Практика
ВЛИЯНИЕ СПОРТА
НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ
МТС банк



42

Практика
ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ОРГАНИЗАТОРАМ
ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОГО
ВОЛОНТЕРСТВА
НЛМК, Young Group Social

50

Практика
МОТИВАЦИЯ ЧЕРЕЗ ПЕНСИИ
НПФ Сафмар

54

Практика
КАКИЕ WELL-BEING ПРОГРАММЫ
НУЖНЫ ВАШИМ СОТРУДНИКАМ?
АНО «Культура здоровья»

56

Практика
И ТОЛЬКО ЛЕНИВЫЙ
НЕ ГОВОРИТ О WELLBEING...
AON

60

Зарубежный опыт
КАКОЙ БОЛЬШОЙ И ИНТЕРЕСНЫЙ МИР
Softline International

64

Исследования
ТРЕНДЫ НА РЫНКЕ ДМС В 2019-2020 ГГ.
ООО «Страховой Брокер Виллис СНГ»

68

Тест-драйв
????
Обед.ру

72

Тест-драйв
????
Чек апы



Как поменялся наш мир в 2019 году, и что мы ждем от 2020 года

Кому-то может показаться, что изменения, произошедшие за текущий год в сфере социальной политики в корпоративном секторе, а также на рынке аутсорсинга соответствующих услуг, почти не заметны, если рассматривать их на фоне трансформаций, происходящих в экономике и социальной политике государства в целом. Тем не менее, факты свидетельствуют, что в области социальных программ и программ здоровья перемен за этот период случилось больше, чем за предыдущие 5-7 лет вместе взятых.

Давайте рассмотрим, какие ожидания сбылись, а какие нет:



Главный редактор
Нагерняк Станислав

ПРОГРАММЫ ЗДОРОВЬЯ И БЛАГОПОЛУЧИЯ (WELL-BEING)

Наиболее значимым моментом, нашедшим отражение не только в двух столицах, но и повсюду в России, где работают крупные промышленные холдинги, стало изменение отношения к реализации программ здоровья сотрудников и, соответственно, переход на следующий уровень – «уровень 2», если рассматривать систему эволюции, представленную WTW, или «уровень Well-being» в соответствии с классификацией Джоша Берсена. В каких-то компаниях эта трансформация происходит более явно (например, в Росатоме и НЛМК, которые внедрили новые стратегии в этой области), в каких-то процессы идут медленнее.

Так что же такое система «well-being», к которой мы столь активно начали переходить?

Существует множество вариантов перевода и истолкования этого термина – «благополучие», «удовлетворенность жизнью», «качество жизни», «счастье» и т. д. Мы переводим «well-being» как «здоровье и благополучие». На наш взгляд, такой перевод наиболее точно отражает суть этих программ и элементов, в него входящих.

Переход на новый уровень заботы о сотруднике связан с тем, что компании начали понимать, что счастливый и здоровый сотрудник приносит бизнесу больший результат, нежели больной и несчастный. Если раньше основной фокус заботы о здоровье сотрудников концентрировался на методиках промышленной медицины и лечения, то сейчас он смещается в область превентивной, профилактической медицины и всесторонней поддержки сотрудников. Основываясь на таком подходе, компании начали формировать комплексные программы, которые влияют на многие аспекты жизни сотрудника.

Наиболее часто в программы включают 3 направления:

- Физическая активность (направлена, в первую очередь, на снижение потерь, связанных с заболеваниями и слабым состоянием здоровья сотрудников);
- Ментальное здоровье (направлено, в первую очередь, на снижение

показателя «презентеизма» и оказание психологической поддержки сотруднику);

- Финансовая грамотность (обучение сотрудников грамотно управлять личными финансами).

Ряд компаний в зависимости от своего видения добавляют к этим программам такие элементы как, например, «Карьера», «Сообщества» и другие.

Еще один важный момент в рамках данного тренда это «амбассадоры» или «лидеры здоровья». Это сотрудники, которые собственным примером помогают коллегам перейти на ЗОЖ. Компании стали не только поддерживать их инициативы, но и обучать их, чтобы их деятельность, в большинстве случаев волонтерская, была более эффективной.

На что мы считали бы нужным обратить внимание, особенно коллег из крупных компаний и холдингов, это на то, что подобные инициативы поддерживаются со стороны Минздрава России. В августе с. г. Минздрав выпустил два документа:

- Корпоративные модельные программы «Укрепление общественного здоровья»;
- Библиотека корпоративных программ по укреплению здоровья сотрудников.

Указанные документы пока размещены в рекомендательном формате, но, учитывая, что они разработаны в рамках реализации Федерального проекта «Укрепление общественного здоровья» в составе Национального проекта «Демография», статус их может измениться.

ПРОГНОЗ ПО ТРЕНДУ НА 2020 ГОД:

Рост числа компаний, внедряющих данную опцию

ПРОГНОЗ ПО РЫНКУ ПРОВАЙДЕРОВ:

Взрывной рост числа провайдеров услуг (если рассматривать рынок «well-being», то сегодня под этой вывеской предлагаются любые услуги, начиная от коучинга и заканчивая промышленной медициной, а в числе их провайдеров оказывается весь цвет нашего бизнеса: от индивидуальных предпринимателей до крупнейших сетевых клиник). Вероятность превращения в «гигиеническую опцию»: высокая (особенно при подключении к данному вопросу Минздрава и Минтруда)

ПРОГРАММЫ ППС/ЕАР (ПРОГРАММА ПОДДЕРЖКИ СОТРУДНИКОВ/ EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM)

Программы ППС - один из наиболее распространенных типов социальных программ в США и Великобритании (по данным ряда исследований, количество компаний, предоставляющих эти услуги своим сотрудникам, на рынке указанных стран составляет от 80 до 95% от их общего числа). В России же, по данным Mercer Marsh, в 2018 году таких компаний было только около 11% (исследование проводилось в основном среди международных компаний, представленных в России). До 2018 года о ППС в России вообще слышали лишь единицы, в основном представители «международников», которые реализовывали такие программы в рамках глобальной политики своих корпораций. На рынке существовало лишь пару провайдеров, клиенты которых, в большинстве своем, приходили через зарубежных партнеров.

За последние два года, и особенно в текущем году, резко возросло число компаний, не просто интересующихся такими программами для своих сотрудников, но и уже внедривших эти программы у себя (тот же Mercer свидетельствует, что за 2019 год число таких компаний увеличилось с 11% до 17%). Это касается не только международных компаний, но и крупных российских холдингов. Также возросло и число игроков, предоставляющих свои услуги в этой области, причем среди них ярко выделяется тройка лидеров.

Среди причин, по которым упомянутые услуги приобретают все большую популярность, можно отметить:

- Понимание руководителями компаний влияния программ на повышение производительности труда и снижение издержек работодателя;
- Дешевизна программ (в расчете на одного сотрудника);
- Легкость внедрения программ и их администрирования;
- Наличие информационного сопровождения (основные провайдеры ведут активную информационную компанию по популяризации и продвижению данных услуг).

ПРОГНОЗ ПО ТРЕНДУ НА 2020 ГОД:

Рост числа компаний, внедряющих данную опцию

ПРОГНОЗ ПО РЫНКУ ПРОВАЙДЕРОВ:

Рост числа провайдеров услуг. Вероятность превращения в «гигиеническую опцию»: средняя (программы сейчас в основном реализуются в пределах Москвы. Вероятность превращения данных программ в «гигиенические» может сформироваться в течение 3-5 лет, также в рамках Московского региона, аналогично ДМС)

ГИБКИЕ ЛЬГОТЫ («КАФЕТЕРИЙ ЛЬГОТ»)

Хотя «война за таланты» в тех масштабах, в каких она происходит в Западном полушарии, до нас еще не докатилась, но на самом деле в стране существуют проблемы не только с программистами, но и с большинством высококвалифицированных кадров. Компании, начиная от «классического» ритейла и заканчивая производителями микроэлектроники, уже чувствуют это на себе. Следствием нехватки кадров становится внедрение новых инструментов управления персоналом, направленных, в том числе, и на привлечение и удержание талантов. Когда мы говорим о социальном пакете в этом аспекте, мы в первую очередь вспоминаем гибкие льготы, или, как их часто называют, «Кафетерий льгот».

Если в начале и середине 2018 года интерес к этим программам ушел на второй план, то уже в конце года тема засияла новыми красками. В конце 2018 года международный брокер Mercer Marsh посвятил вопросам гибких льгот отдельное исследование в рамках клиентской конференции. В апреле текущего года не менее известный в мире Willis Towers Watson провел в Москве отдельную мини-конференцию, посвященную данному вопросу, в ходе которой было сделано 10 докладов по теме (презентации с выступлениями представлены на нашей странице в Facebook: <https://www.facebook.com/perkbenefits.ru/>). Все чаще на HR-мероприятиях звучат доклады о внедрении социального пакета на принципах гибких льгот.

ПРОГНОЗ ПО ТРЕНДУ НА 2020 ГОД:

Рост числа компаний, внедряющих данную опцию

ПРОГНОЗ ПО РЫНКУ ПРОВАЙДЕРОВ:

Без существенных изменений. Вероятность превращения в «гигиеническую опцию»: низкая (вероятно в отдельных отраслях, например: ИТ, банковская сфера)

КОРПОРАТИВНЫЕ ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

Одним из важнейших изменений в области социальной политики в России стало повышение с 1 января 2019 года пенсионного возраста. Для тех, кто забыл, теперь на пенсию уходим позже (тем, кому особенно повезло, – на 5 лет позже. Мужчины – в 65 лет, женщины – в 60). Но мы бы хотели обратить внимание на другой аспект – использование указанных программ в качестве LTІ (долгосрочного премирования), а не как форму поддержки сотрудников после выхода на пенсию. Многие компании рассматривают пенсионные программы как способ удержать «таланты». Особенно ярко этот тренд заметен в «фарме» и международном ритейле.

ТЕЛЕМЕДИЦИНА: НЕОПРАВДАВШИЕСЯ ОЖИДАНИЯ

После вступления с 1 января 2018 года в силу Федерального закона о телемедицине все ожидали резкого роста числа пользователей этой услуги и повсеместное ее распространение в корпоративном мире. Но, увы, ожидания не оправдались.

Что же реально поменялось за эти два года? Прежде всего то, что страховые компании начали включать телемедицину в ДМС.

А вот на вопрос о том, начали ли сотрудники активнее использовать телемедицину, можно ответить, что рост зафиксирован только «в рамках статистической погрешности».

Несмотря на все прогнозы по резкому увеличению востребованности услуг телемедицины в стране, реальная динамика оказалась весьма умеренной. Хотя работодатели, в большинстве своем, поддерживают внедрение мобильных медицин-

Вопросы внедрения гибких льгот рассматриваются многими компаниями различных отраслей. По данным опроса, проведенного в рамках апрельской конференции Willis Towers Watson, основными целями внедрения являются:

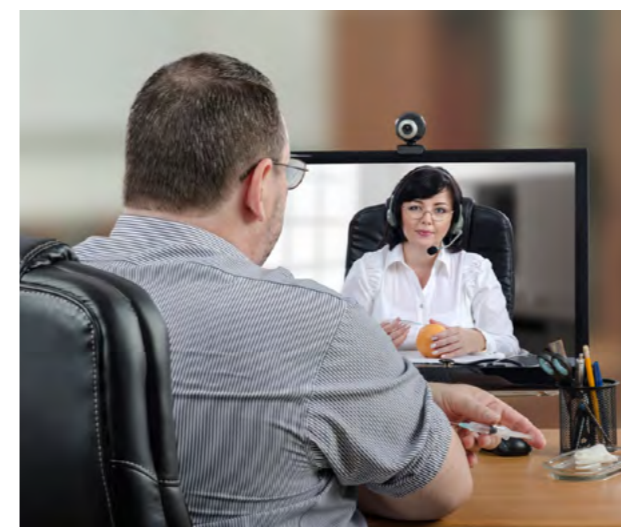
- Повышение удовлетворенности сотрудников текущими льготами;
- Соответствие разнообразным потребностям персонала;
- Использование гибких льгот как инструмента привлечения и удержания персонала;
- Повышение вовлеченности персонала;
- Поддержание конкурентоспособности организации.

Что же останавливает компании от внедрения такой системы?

По данным того же WTW, основными причинами, ограничивающими внедрение системы гибких льгот, являются:

- Стоимость внедрения программ;
- Сложность внедрения;
- Неадаптированность программ к используемой в компании стратегии вознаграждения.

При этом необходимо отметить, что ситуация меняется в лучшую сторону, в том числе, благодаря выходу на рынок новых платформ и решений, что ведет к повышению конкуренции и снижению стоимости услуг. Также существуют примеры, когда компании создавали свои внутрикорпоративные платформы. Среди компаний, уже внедривших у себя гибкие льготы, есть такие гиганты, как РЖД, Леруа Мерлен, ОБИ, МТС, МВидео и другие.



ских решений для своего персонала, сам персонал не горит желанием их использовать.

Как и два года назад, телемедицина остается формой замещения «Спроси Гугл» и в основном используется работницами, находящимися в декрете (по здоровью детей постоянно возникают вопросы) и теми, кто находится на отдыхе или в командировке за рубежом и по тем или иным причинам не хочет обращаться к местным врачам. Услуга также помогает тем, кто проживает в отдаленных регионах и лишен возможности обратиться к высококвалифицированному узкому специалисту у себя по месту жительства.

С другой стороны, развитие данного направления, на наш взгляд, важно для работодателей, так как может влиять на такие вопросы, как:

- Убыточность по договорам ДМС, что должно снижать стоимость договора;
- Сокращение времени на отгулы, затраченные на то, чтобы добраться до врача (весьма актуально в больших городах);
- Повышение качества медицинского сопровождения в регионах, в том числе при работах вахтовым методом;
- Повышение лояльности сотрудников.

И если провайдеры этих услуг говорят, что основными причинами низкого роста числа пользователей являются такие факторы, как нехватка квалифицированного персонала, юридические аспекты, сложности в «идентификации личности», и т.д., то, на наш взгляд, куда важнее отсутствие полноценного информирования о возможностях телемедицины как населения в целом, так и HR-сообщества и сотрудников крупных компаний. Видимо, коллеги плохо знакомы с одним из главных принципов HR-работы – коммуникациями.



«КОРОЛЬ МЕРТВ, ДА ЗДРАВСТВУЕТ КОРОЛЬ?» ВЕНДИНГ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ.

Поговорим немного об одном из элементов программ «well-being» - программах здорового питания, а, если точнее, - о вендинговых автоматах здорового питания.

До середины текущего года реализация программ здорового питания через вендинговые аппараты ассоциировалась с компанией Healthy Food. Этот провайдер обладал самой большой сетью кафе и автоматов и, по сути, сформировал это направление в России. К июню с.г. под брендом Healthy Food действовало 20 кафе и более 200 вендинговых автоматов, установленных в офисах.

Но 16 июня 2019 года Управление Роспотребнадзора по Москве начало расследование по 28 эпизодам отравления офисных сотрудников, ухудшение состояния которых связывалось с использованием продуктов из автоматов Healthy Food. Компании стали отказываться от планов по установке автоматов в своих офисах, а некоторые, установившие автоматы ранее, закрыли их, и сейчас встретить вендинговый аппарат под этим брендом очень сложно. В итоге основатель компании Дмитрий Пронин решил сменить бизнес-модель, сделав Healthy Food агрегатором здоровых продуктов сторонних поставщиков.

Тем не менее, ребятам из Healthy Food удалось протоптать тропинку и за их место стали бороться другие провайдеры, занимающиеся здоровым питанием и решившие протоптать корпоративный ры-

ПРОГНОЗ ПО ТРЕНДУ НА 2020 ГОД:

Небольшой рост числа компаний, внедряющих данную опцию (в рамках ДМС)

ПРОГНОЗ ПО РЫНКУ ПРОВАЙДЕРОВ:

Без существенных изменений
Вероятность превращения в «гигиеническую опцию»: низкая

нок. Несмотря на то, что компании стали относиться с опасением к подобной услуге, число провайдеров продолжает расти. В связи с тем, что сейчас повсеместно идет мода на ЗОЖ и есть запрос со стороны сотрудников на предоставление им доступа к здоровому питанию, эта тенденция будет развиваться, подогреваемая в том числе и BtoC-рынком.

ПРОГНОЗ ПО ТРЕНДУ НА 2020 ГОД:

Рост потребности со стороны работников

ПРОГНОЗ ПО РЫНКУ ПРОВАЙДЕРОВ:

Рост числа провайдеров услуг
Вероятность превращения в «гигиеническую опцию»: средняя (в рамках Москвы и городов-миллионников)

МЕЖКОРПОРАТИВНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ДЛЯ ПРИОБРЕТЕНИЯ УСЛУГ ДЛЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

Нельзя сказать, что это тренд, но появился первый росток, который, как мы надеемся, сможет перевернуть подход к взаимодействию между компаниями и поставщиками услуг. О чем идет речь?

В этом году, впервые на нашей памяти, два крупных промышленных холдинга, входящие, по данным РБК-500, в топ-50 компаний по выручке (общей численностью около 90 000 сотрудников), отыграли «единый тендер» на закупку ДМС.

Почему мы решили сделать акцент на этом событии?

В Западном полушарии «корпоративные союзы» существуют давно и в большом количестве. В первую очередь они направлены на получение наиболее привлекательных условий при проведении закупок за счет увеличения объемов закупки услуг.

Последнее время они пошли еще дальше и начали создавать надкорпоративные структуры (которые им подчиняются), ответственные за реализацию социальной политики в интересах их корпораций, например, в сфере страхования сотрудников этих компаний или открытия клиник для них. Так, в прошлом году, Amazon, Berkshire Hathaway и JPMorgan Chase создали собственную компанию, которая занимается страхованием их сотрудников. Для понимания масштаба происходящего: в 3 компаниях трудится 1,2 млн. сотрудников. Есть и другие примеры.

В России мы пока что находимся на уровне дискуссий и обсуждения темы на разных уровнях холдингов. Можно надеяться, что после «первой ласточки» вопросы межкорпоративного взаимодействия выйдут на новый уровень.

Развитие такого взаимодействия поможет не только снизить стоимость договоров, например, по тем же договорам ДМС, но и учитывать интересы «покупателей» при формировании продуктов и услуг, а также цен на них. Представьте себе, какие условия может попросить работодатель у операторов услуг, имея, скажем, пять или шесть миллионов сотрудников! :)



Willis Towers Watson

Вы определяете будущее.

Мы помогаем управлять персоналом, рисками и капиталом на пути к достижению цели.



Тренды на рынке ДМС в 2019-2020 гг.

ООО «Страховой Брокер Виллис СНГ» – зарегистрированная в 1992 году дочерняя компания международного страхового брокера Willis Group Holdings plc. По итогам 2018 года компания остается лидером среди российских страховых брокеров по размеру полученного дохода. Офисы компании открыты в Москве и Санкт-Петербурге.

Компания оказывает страховые брокерские услуги по всем видам страхования и перестрахования, а также сопутствующие консультационные услуги в области управления рисками. Лицензия СБ-Ю № 4007 77 от 10.07.2012

Компания ООО «Страховой Брокер Виллис СНГ» работает на российском рынке страхования уже почти 30 лет, и каждый год со стороны клиентов Компании поступает один и тот же вопрос: «Какие сейчас существуют тренды в добровольном медицинском страховании? Что нового, что нас ждет?»

Предлагаем более детально разобраться в данном вопросе и рассмотреть следующие наиболее актуальные на данный момент Тренды добровольного медицинского страхования (ДМС) на российском рынке:

1. Франшиза;
2. Телемедицина;
3. Лечение критических заболеваний за рубежом и в России;
4. Дальнейшая эволюция полиса ДМС.

1. ФРАНШИЗА

С каждым годом стоимость договоров ДМС становится все выше.

На стоимость ДМС, как правило, влияют такие факторы, как инфляция, убыточность, обращаемость и избыточное потребление услуг.

В рамках данных факторов франшизу можно рассматривать в качестве одного из инструментов сохранения бюджета, поскольку использование франшизы формирует сознательное, рациональное и ответственное отношение сотрудников к ДМС. У компаний, в свою очередь, появляется возможность включать в базовый пакет более дорогостоящие клиники.

Более того, добавление франшизы позволяет сэкономить на контракте ДМС, поскольку:

- Франшиза предлагается только в рамках амбулаторной и стоматологической помощи. Сегодня уже практически все Страховщики стараются реализовать оплату франшизы через личный кабинет, что позволяет использовать франшизу не только в крупных городах и крупных лечебных учреждениях, но и включить по всем регионам и ЛПУ в договорах страхования.

- Франшиза помогает решить запросы от сотрудников компаний на расширение программы любыми ЛПУ.
- Франшиза позволяет регулировать обращаемость и убыточность, особенно, по востребованным услугам с недоказанной эффективностью.
- Франшиза также широко используется в гибких льготах.
- И главное, франшиза борется с лишним потреблением услуг.

2. ТЕЛЕМЕДИЦИНА

Телемедицина – это дистанционный сервис. Одни Страховщики предлагают телемедицину на базе своих клиник, другие – на базе отдельного провайдера.

Известным является факт того, что в соответствии с Законодательством РФ на данный момент устанавливать диагноз возможно только на очном приеме.

Однако даже в этих обстоятельствах использование телемедицины является удобным для круглосуточного получения консультаций в любой точке мира посредством специальных приложений, которые могут быть установлены даже в личном мобильном телефоне.

Таким образом, всегда есть возможность получить второе мнение в удобное



время и в удобном месте у специалиста, а не заниматься самостоятельной постановкой диагноза с использованием сомнительных источников из интернета.

На российском рынке уже существуют Страховщики, которые интегрировали телемедицину со своим пультом, лабораториями, другие Страховщики находятся в процессе проработки данного вопроса.

Более того, уже известны интересные факты о снижении числа очных визитов, а, соответственно, общем снижении потребления ненужных услуг.

И в заключении необходимо также отметить, что ряд европейских стран провели исследования по данному вопросу, в результате, которого выяснилось, что благодаря телемедицине снизилась заболеваемость и даже смертность.



3. ЛЕЧЕНИЕ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ КРИТИЧЕСКИХ ЗАБОЛЕВАНИЙ

Лечение критических заболеваний (далее – «продукт») вызывает все больший интерес со стороны компаний. Согласно последнему опросу, проведенному ООО «Страховой Брокер Виллис СНГ» среди корпоративных клиентов, более 30% компаний уже ввели подобный продукт в социальные пакеты своих сотрудников.

Приведенная ниже статистика показывает, почему так важен этот продукт.

Например, в России среди причин смертности от заболеваний наиболее распространены сердечно-сосудистые заболевания и злокачественные новообразования.

В частности:

- Россия находится на 1 месте¹ в мире по числу больных онкологией.
- Россия находится на 5 месте в мире по смертности от рака.

Благодаря этому продукту при наступлении страхового случая застрахованный получает лечение передовыми технологиями.

Следует также отметить, что продукт в последнее время претерпевает существенные положительные изменения и становится все более гибким, настраиваемым под нужды клиента (например, использование разного набора рисков, выбор страны и страховой суммы).

4. ЭВОЛЮЦИЯ ПОЛИСА ДМС

Полис ДМС также претерпевает существенные изменения и продолжает эволюционировать.

Это главным образом связано с изменениями самого застрахованного лица. Когда-то застрахованному лицу была достаточна медицинская помощь по депозиту, затем было достаточно только одного лечебного учреждения в другом конце города... Сейчас застрахованному лицу нужна сеть лечебных учреждений, чтобы было удобно получить услугу здесь и сейчас. Застрахованное лицо требует большего объема услуг по полису ДМС. У застрахованного лица возрастают требования к качеству сервиса ДМС (работе пульта Страховщика, работе врача-куратора и пр.) Медицинская услуга уже превращается в медицинский сервис. Врач должен помнить не только о клинических рекомендациях, но и должен предупредить, покрывается услуга страховой программой или нет, что застрахованный должен доплатить за услугу и пр.

В результате меняется и сам Страховщик, в любом случае, ему необходимо меняться.

Страховщик не должен быть больше формальным Плательщиком. Понятно, что должны соблюдаться обязательства и экспертиза, но этого мало. Необходимо начинать думать, как правильно снижать злоупотребления клиник, как их избежать, учитывая требования застрахован-



ного лица. Необходимо регулировать технические визиты к специалистам, давать возможность сдавать анализы напрямую в лабораториях. Страховщик должен обеспечить полис ДМС в электронном виде, предложить застрахованному лицу личный кабинет и мобильное приложение. Появляются новые методы лечения. Страховщику необходимо четко понимать, как это может повлиять на стоимость полиса ДМС клиента.

Более того, все больше поступает запросов о включении в договор ДМС наблюдения хронических заболеваний вне стадии обострения. Поэтому лучше включать данную опцию в договор ДМС, а также собирать данные, статистику и управлять этим.

Конечно, сейчас все думают, как и какие превентивные меры следует включить в полис ДМС. Так, например, западные страховщики уже активно включают в страховые программы профилактические процедуры, превентивные программы защиты от рисков заболеваний, wellness-программы. Подсчитано, что профилактика обходится страховщикам намного дешевле лечения любого заболевания. Страховщики включают точечные меры по наибольшей проблеме по ТОП заболеваниям коллектива, проводят различное анкетирование для оценки здоровья коллектива, профилактические медосмотры и программы экспресс-диагностики заболеваний (check-up), вакцинацию, организуют дни здоровья и т. п.



Таким образом, подводя итог всему сказанному выше, в настоящий момент времени очень важно следить за трендами ДМС, т.к. это влияет на качество и экономику самого полиса ДМС.



Телемедицина: тренд или инструмент?

О телемедицине много говорят как о тренде в системе ДМС. Но, кажется, что разговоров пока больше, чем практики. Хотя на рынке уже есть организации, включившие сервис дистанционных консультаций в соцпакет.

Об опыте компании МТС рассказала Анна Фофанова, руководитель направления eHealth Центра инноваций МТС.

Забота о пошатнувшемся здоровье немодная тема. Модно быть всегда здоровым, активным, молодым и стройным. А врачи, клиники и тревоги о незнакомых симптомах остаются за кадром успешной жизни.

ДМС – очевидная, востребованная и важная составляющая социального пакета. Но в последнее время мало кто рассказывает об организации даже самой потрясающей программы ДМС. Скорее расскажут о днях здоровья, фитнесе или особых программах, развивающих социальную активность. Wellbeing – хороший тренд, но результаты его внедрения будут видны только в долгосрочной перспективе. А в бизнесе важен баланс между быстрыми решениями и решениями на будущее.

В этой статье мы хотим отдать должное не моде на здоровый образ жизни, а заботе о здоровье сотрудников через профессиональную медицинскую помощь.

КАК БОЛЕЮТ РАБОТАЮЩИЕ РОССИЯНЕ?

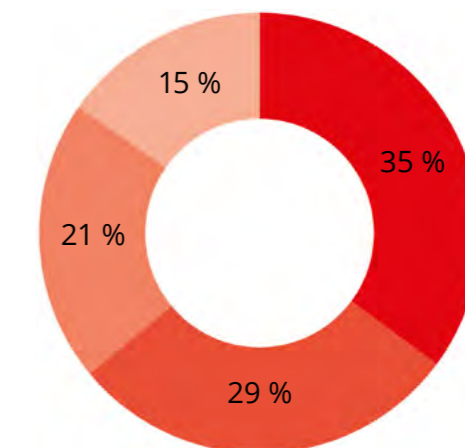
Портал SuperJob¹ провел исследование того, как ведут себя работники, когда испытывают проблемы со здоровьем. В нем приняли участие 1600 сотрудников и 300 представителей организаций из разных регионов России.

Тот же опрос показал, что 64% работодателей с пониманием относятся к пропускам работы по болезни и допускают в среднем 3 дня неявки без оформления больничного листа. Работникам с небольшим стажем или с высокой зарплатой брать больничный невыгодно, поэтому 15% работодателей доплачивают болеющим официально.

КРАТКИЕ ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ:

- 58% работников выходили на работу больными в прошлом году. В среднем на каждого заболевшего пришлось по 2,4 случая, когда они переносили болезнь «на ногах».
- 18%, или почти каждый пятый сотрудник оставался болеть дома без больничного листа. В среднем такой «отгул» составляет 3 рабочих дня.
- 65% сотрудников сказали, что не всегда обращаются к врачу в случае недомогания или болезни, еще 15% вообще никогда не посещают врачей.
- По средним оценкам опрошенных у них уйдет более 2 часов на посещение поликлиники, если на работе они почувствовали недомогание и вынуждены отпроситься к врачу. Треть опрошенных считает, что потеряет от 2 до 4 часов рабочего времени, каждый десятый – более 4 часов.

ПОЧЕМУ РАБОТНИКИ НЕ ОБРАЩАЮТСЯ К ВРАЧАМ (можно было выбрать несколько вариантов ответа)



- Нет времени - 35 %
- Не хватает квалифицированных докторов в ближайшей поликлинике - 29 %
- Справляются с заболеваниями своими силами - 21 %
- Ищут ответы в интернете - 15 %

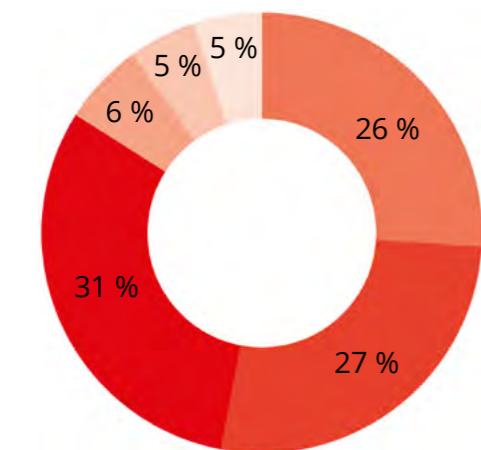


ИНТЕРЕСНЫЕ ФАКТЫ:

- Едва ли не каждый четвертый сотрудник считает, что обладает навыками оказания медицинской помощи, хотя не проходил специальное обучение.
- Мужчины вдвое чаще женщин говорят, что никогда не болеют: 15% и 8% соответственно.
- А женщины чаще мужчин выходят на работу нездоровыми: 61% против 53%.
- Москвичи чаще жителей регионов болеют на рабочем месте: 62% против 55%.

¹ <https://www.superjob.ru/research/articles/112185/telemedicina-pomogaet-snizit-stoimost-bolnichnyh/>

СКОЛЬКО ДНЕЙ РАЗРЕШЕНО ПРОПУСТИТЬ ПО БОЛЕЗНИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?



- Не более 2-4 дней за болезнь - 31 %
- Не более 1 дня за болезнь - 27 %
- Не разрешено - 26 %
- 5 и более дней за болезнь - 6 %
- Затрудняюсь ответить - 5 %
- Другое - 5 %

ПОТЕРЯ ВРЕМЕНИ = ПОТЕРЯ ДЕНЕГ.

Все мы люди, периодически мы болем и пропускаем работу. А работодатели теряют на этом деньги. Если посчитать потери всех компаний России, связанные с оплаченным рабочим временем, в которое сотрудник отсутствовал или болел, образно говоря, получится годовой бюджет небольшого города.

Давайте ради развлечения грубо посчитаем: в России 75 млн трудоспособного населения. 18% сотрудников, по данным SuperJob, пропускают работу без оформления больничного. 18% от 75 млн это 13,5 млн человек. Если они за год пропустят 3 рабочих дня с сохранением зарплаты, то суммарные потери составят 7,29 млрд руб. При условии, что среднестатистическая стоимость одного рабочего дня в России 1800 руб.

ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ?

Люди не перестанут болеть. И финансово их поддерживать однозначно правильно. И также правильно заботиться об их здоровье. Именно для того, чтобы снизить заболеваемость многие работодатели так активно продвигают среди сотрудников

занятия спортом, здоровый образ жизни, отказ от курения и другие средства профилактики.

Но как часто все мы занимаемся профилактикой, если сейчас ничего не беспокоит? Многие задумываются о здоровье, только когда уже стоит вопрос о лечении. Спортивные программы не отменяют простуду и грипп у условного марафонца, который сидит в офисе напротив коллеги, чей ребенок принес из детского садика инфекцию.

Программа ДМС так важна с экономической точки зрения потому, что заболевший должен как можно скорее получить медицинскую помощь, чтобы болезнь не стала долгой и опасной, а больничные были короче.

А ВАШЕ ДМС ЭФФЕКТИВНО?

Эффективность ДМС сложно оценить. Обычно подобная программа действует в компании годами и часто воспринимается как должное. Но по итогам года и даже трёх лет данных и измеримых параметров всё ещё будет недостаточно, чтобы оценить все понесённые затраты. И если компания ставит своей целью не только льготы ради льгот, она стремится оценить, что социальный пакет даёт не только сотрудникам, но и бизнесу.

Когда в компании МТС добавили в ДМС-пакет услуги телемедицины, то стремились оценить её целесообразность и эффективность. В течение года собирались данные и проводилось исследование.

ТЕЛЕМЕДИЦИНА В МТС

Немного вводных. В компании работает более 70000 человек, из них более 8000 в Москве. Медицинская страховка включает полный спектр услуг, доступных в сети клиник МЕДСИ.

Телемедицинский сервис SmartMed – совместный проект МТС и МЕДСИ. Он позволяет получать онлайн-консультации врачей различных специальностей по записи и срочные консультации дежурных терапевтов и педиатров в круглосуточном режиме. Консультации проходят в формате видео, аудио и текстового чата – на выбор пациента. Через SmartMed

можно вызвать врача на дом или записаться на очный приём в МЕДСИ в Москве и Санкт-Петербурге. История приёмов и консультаций, результаты анализов и рекомендации врачей безопасно сохраняются в электронной медицинской карте.

На пилотном этапе телемедицина SmartMed была добавлена в ДМС-пакет только части московских сотрудников МТС:

Состав фокусной группы:
2000 человек

Срок проведения исследования:
12 месяцев

Источники данных о пропусках, больничных и причинах обращения:

- Сотрудники HR-отдела
- Руководители подразделений
- Медицинская информационная система «Медиалог»

В рамках исследования проводился ряд мероприятий:

1. Все сотрудники, участвующие в «эксперименте», получили информацию о новой опции в их ДМС.
2. Представитель SmartMed по согласованному графику посещал подразделения, входящие в оцениваемую группу, и рассказывал о возможностях телемедицины и в каких случаях дистанционная консультация может быть особенно полезна.
3. Руководители подразделений получили возможность созваниваться с телемедицинским куратором по всем вопросам, касающимся работы приложения и особенностей сервиса.

Параметры, по которым оценивалась эффективность телемедицины:

- Длительность больничных.
- Количество пропусков, мотивированных необходимостью съездить на приём к врачу.
- Востребованность сервиса телемедицины среди сотрудников.
- Общая удовлетворенность работой сервиса.

ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ

без телемедицины:

07.2017-31.06.2018

с телемедициной:

1.06.2018-31.06.2019

Взято официальных больничных:

Без - 309 / с - 321

Средняя продолжительность

больничного, рабочие дни:

Без - 8,1 / с - 6,2

Очных обращений к врачу:

Без - 3702 / с - 2776

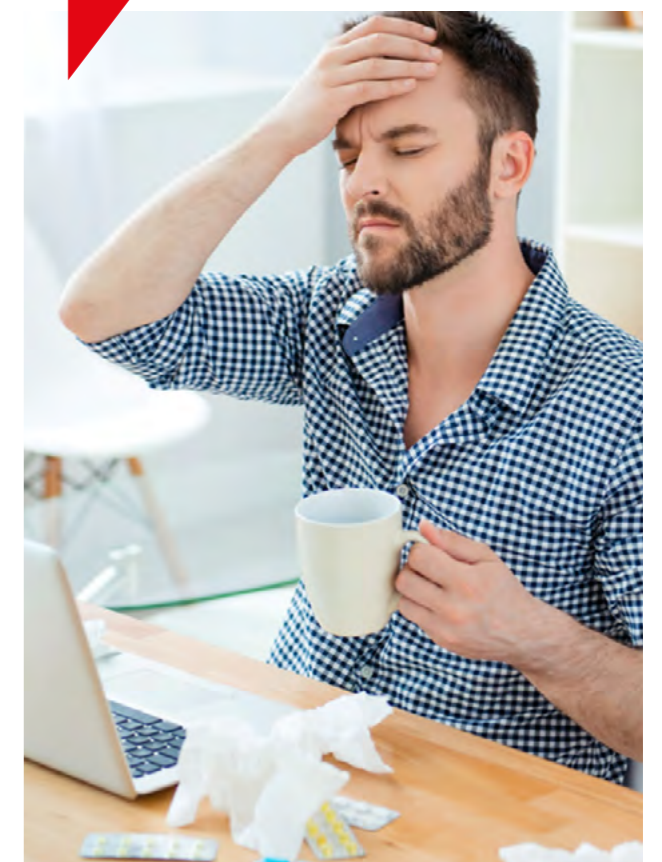
Среднее время отсутствия

на рабочем месте для очного

визита к врачу:

Без - 2,4 / с - 2,4

Примечательно, что количество взятых больничных немного выросло. А вот средняя длительность больничных сократилась на 23%. Возможно, благодаря консультациям с врачами сотрудники стали предпринимать меры по лечению более оперативно и осознанно.





Мы предполагаем, что основной экономический эффект достигается за счет замены части очных приёмов на дистанционные. Сотрудник не едет на повторный приём, чтобы узнать результаты анализов или задать вопросы о своём состоянии, а консультируется с врачом онлайн из офиса, из дома, даже из командировки.

Время отсутствия сотрудников на рабочем месте из-за визитов в клинику за период эксперимента сократилось на 2222,4 часа. Что непосредственно сказалось на размере сэкономленных компанией средств по итогам года.

Здесь нужно отметить ещё одно важное условие. Мы не просто добавили телемедицину одним из пунктов в ДМС. Мы подробно объясняли рядовым сотрудникам и их руководителям, как пользоваться телемедициной и почему теперь не нужно отпрашиваться к врачу по любому поводу. В итоге многие коллеги по достоинству оценили возможность дистанционно общаться с врачом. Особенно в плохую по-

Основной вывод, который мы сделали в МТС: телемедицина позволяет экономить, потому что может заменить очные визиты к врачу и стимулировать сотрудника брать официальный больничный.

Всё остальное – рекомендации по питанию и по профилактике болезней, вопросы из разряда «только спросить» и другие поводы позвонить врачу – приятный бонус и поддержка. Сочетание традиционных приёмов и телемедицины – то решение, которое позволяет и предоставить сотрудникам новый удобный сервис, и получить от этого экономический эффект.

Здоровье и спорт как основа сильной корпоративной культуры

Введите 4-дневную рабочую неделю, внедрите искусственный интеллект в процесс общения с сотрудником, предложите сотрудникам работать стоя и изучите геймификацию – это лишь небольшой список идей, которые обсуждаются в HR-сообществе. Каждая из них преследует одну цель – выстроить сильную корпоративную культуру, которая будет поддерживаться сотрудниками, а также улучшит рабочую атмосферу. Компании стараются повысить вовлеченность персонала, ведь это способствует улучшению бизнес-показателей. К примеру, согласно результатам исследований Aon Hewitt, Gallup International, Hay Group и Towers Watson, проведенным за последнее десятилетие, в компаниях с высоким уровнем вовлеченности на 18-21% выше производительность труда и на 50-65% ниже незапланированная текучесть кадров¹.

В статье мы постараемся рассмотреть данное направление работы на примере GSK Consumer Healthcare и поделимся опытом компании.



Автор статьи:
Комитет Здоровья GSK



¹ https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml

ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ –
ОСНОВНАЯ ЦЕННОСТЬ

Подход GSK Consumer Healthcare к деятельности по поддержке здоровья персонала отличается своей комплексностью. Это направление входит в основу корпоративной стратегии и не просто поддерживается, но и нередко становится ключевым вопросом развития компании. Сегодня в GSK CH существует большое количество проектов по поддержке здоровья сотрудников – от непосредственной организации доступа к медицинской помощи до различных инициатив в области диагностики, а также помощи при борьбе с вредными привычками и психологической поддержки.

Однако самое интересное здесь то, что GSK не просто предоставляет доступ к медицинским услугам, но и стремится сформировать у сотрудников правильное отношение к здоровому образу жизни в целом. Например, в рамках направления Health and Well-being GSK реализует программу Partnership for Prevention, направленную на профилактику заболеваний. Она является продолжением стандартного ДМС и включает в себя расширенный перечень услуг, таких как вакцинации, скрининги онкологических заболеваний, возмещение стоимости приобретённых лекарственных препаратов.

При этом важную часть программы занимает образовательная работа: лекции, приуроченные ко Всемирным дням борьбы с заболеваниями, электронные рассылки с информацией по всем доступным по программе услугам, а также другим сферам профилактики. Кроме того, проводятся мероприятия в различных форма-



тах, таких как «Неделя здоровья», каждый день которой посвящается отдельному виду профилактики, или «марафоны», к примеру, «марафоны по профосмотрам». В 2019 году одной из тем стала профилактика онкологических заболеваний – были организованы лекции и созданы материалы по тематике, а всем желающим предложили бесплатно пройти вакцинацию от ВПЧ, который является причиной рака шейки матки.

Затронута и активно продвигается еще одна важная тема – психологическое здоровье сотрудников.

Компания старается планировать активности не только по стандартным шаблонам, но и искать интересные взаимосвязи. Помимо лекций и тренингов по психологической устойчивости, противостоянию выгоранию, борьбе со стрессом, поиску баланса «работа-личная жизнь», организуются занятия и консультации по финансовой грамотности, ведь для любого человека важен вопрос его финансового состояния, а переживания или негативные мысли о данной теме могут привести к психологическим проблемам и даже ухудшению здоровья.



Важная особенность P4P в том, что она доступна не только всем сотрудникам GSK, но и их близким – супругам и детям. Независимо от того, где работает сотрудник и где находится его семья – они могут воспользоваться услугами P4P в полном объеме.

Большое внимание в компании уделяют и поддержке увлечений, в частности, поощрению занятий спортом как одной из главных составляющих хорошего самочувствия и здоровья. Важность данного направления сложно переоценить. К примеру, в 2018 году ВЦИОМ представил дан-

ит упомянуть об организации различных занятий в пределах офисных помещений – в частности, класс по занятиям йогой. Но одна из наиболее популярных активностей – утренняя зарядка. Такое простое и знакомое с детства занятие заиграло новыми красками, ведь ведущим может выступить любой сотрудник.

В компании регулярно проводятся спортивные мероприятия в формате «челленджей» – так, команды сотрудников GSK по всему миру в течение трех месяцев соревновались в количестве пройденных шагов. Особая ценность такого мероприятия



ные, согласно которым одним из основных препятствий на пути к занятиям спортом для россиян является нехватка времени. И это неудивительно – большую часть дня занимает рабочее время, а после работы или в выходные сотруднику нужно заниматься семейными и бытовыми делами. GSK Consumer Healthcare подошла к проблеме комплексно – всем сотрудникам предлагается компенсация стоимости абонемента в фитнес-клуб, а также налажена работа по поддержке спортивных инициатив сотрудников (собственные футбольная и волейбольная команды). Отдельно сто-

в абсолютно свободном формировании команды – в одной команде могли быть и рядовые сотрудники, и топ-менеджеры.

КОМПЛЕКСНЫЕ СПОРТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ –
НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
ВОВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Многоступенчатые спортивно-оздоровительные проекты – еще одна неотъемлемая часть корпоративной культуры компании. Как правило, они объединяют большое количество участников и могут длиться несколько месяцев.



В сентябре состоялся финальный этап Спартакиады для сотрудников GSK Consumer Healthcare в России. Задумывалась она как инициатива, мотивирующая персонал к занятию спортом, а по мере ее реализации добавилась еще одна задача: привлечение команд из разных уголков страны и укрепление связей между регионами.

Организацией проекта занималась команда Комитета здоровья – группа сотрудников из разных подразделений, которые выступают идейными вдохновителями, менеджерами и исполнителями активностей Р4Р.

Ввиду широкой географии присутствия компании, был создан особый порядок формирования команд: от отдела продаж был представлен каждый регион – Москва-Северо-Запад, Волга-Юг, Урал-Сибирь-Дальний Восток – и команды других подразделений (маркетинг, HR, финансовый отдел и т.д.)

За три месяца до финальных соревнований состоялся отбор капитанов для каждой из 8 команд-участников. Любой желающий мог подать свою заявку. Если заявок было больше одной, проводился «конкурс капитанов» – претендентам предлагалось выполнить комплекс упражнений, записать их на видео и прислать организаторам. Сотруд-

ники, показавшие лучший результат, стали капитанами. После того как капитаны были определены, им предстояло собрать свою команду – не более 6 человек, причем при превышающем числе желающих капитан проводил дополнительный конкурс для отбора.

Опыт прошлых мероприятий и проектов подсказывал организаторам, что желающих поучаствовать будет много. И тем не менее, уже первые полученные результаты приятно удивили членов Комитета! Сотрудники со всех уголков страны сообщали о своем желании принять участие. Для кого-то это было способом наконец-то приступить к занятиям спортом, кто-то ждал момента для демонстрации собственных спортивных достижений, а кому-то это мероприятие дало возможность для общения и веселья.

После сбора команды, участникам предоставлялось два месяца на подготовку к финальному этапу соревнований. Подготовка освещалась через корпоративную платформу GSK – команды сделали презентации с фотографиями каждого участника и описанием его увлечений, а также регулярно записывали видео о своих успехах. Таким образом, сотрудники по всей России могли следить за развитием проекта.

Для поддержания интереса участников, организаторы Спартакиады регулярно устраивали дополнительные активности. Например, капитан должен был придумать тренировку для своей команды, а затем бросить вызов другому капитану. За все время было проведено 13 подобных активностей. Основная сложность в выполнении задач была связана с географией проекта – были ситуации, когда все 6 участников команды представляли разные города. И за определенное время они должны были снять тренировку и смонтировать общее видео. Проект в какой-то степени стал способом показать многообразие природы и климата России – участники тренировались в любую погоду и в разных локациях своих городов.

Финал состоялся 6 сентября на спортивной базе в Подмоскowie. Соревнование включало в себя несколько этапов: трек с испытаниями для каждой команды, игру в хоккей на траве и фан-волейбол. Испытания были рассчитаны не только на проверку физических кондиций – участникам нужно было показать ловкость и находчивость, а также умение выполнять нестандартные задачи в команде.

Первое место заняла команда «Сибиряк, Шахтер и Тигр», представляющая регион Урал-Сибирь-Дальний Восток. Все участники получили от компании ценные подарки, а победители увезли в Новосибирск главный приз – Кубок чемпионов.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Анализируя результаты Спартакиады GSK Consumer Healthcare, мы можем с уверенностью говорить о его успехе. Такой вывод складывается из анализа нескольких показателей, достигнутых в ходе проекта. Во-первых, мероприятие показало грандиозный территориальный охват – в нем приняли участие сотрудники из всех уголков России. При этом, представители регионов продемонстрировали высокий уровень вовлеченности как в офлайн, так и онлайн-активности.

Также, Спартакиада внесла огромный вклад в развитие навыка командной работы – для кого-то это был первый подобный опыт, а кто-то укрепил способность взаимодействовать с другими людьми для

достижения общей цели. Этот результат дополняется фактом того, что участники команд нашли новую точку соприкосновения со своими коллегами – фактически, спорт стал объединяющей платформой для общения!

Помимо этого, Спартакиада стала своеобразным «полигоном» для воспитания лидерских качеств сотрудников. В особенности это коснулось капитанов, ведь с самого начала проекта им приходилось нести ответственность за набор участников, выполнение заданий, выбор оптимальных программ тренировок! И капитаны с достоинством выдержали все испытания, помогая и мотивируя свои команды на всех этапах.

И конечно же, Спартакиада достигла главной цели – она показала сотрудникам, что спорт является важной частью здоровья человека. Более того, участие в проекте продемонстрировало участникам комплексный эффект по улучшению физического и ментального состояния.

ЕСЛИ ВЗГЛЯНУТЬ НА КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ТО ОНИ ТАКЖЕ ПОДТВЕРЖДАЮТ УСПЕХ ПРОЕКТА

- 10%** сотрудников компании приняли участие в проекте
- из **19** городов России
- 15** видео снято в ечении проекта
- > 100** упражнений выполнено участниками проекта

Не менее важным результатом стало признание со стороны коллег из разных стран мира. Видео с рассказом о проекте было размещено на внутренней глобальной платформе GSK – за 5 дней ролик посмотрело более 1,3 тысячи человек. Многие сотрудники писали о желании поучаствовать в подобной инициативе или организовать ее в своей стране, а некоторые даже заявили о необходимости организовать мировые соревнования между офисами.



Rybakov A. Ivan. MBA, MD (Moscow, Russia) Executive director of «Academy of Health Industry Professionals», researcher in «Izmerov Institute of Occupational Health» (Moscow). Author of «The Corporate health: how you can motivate employees, increase productivity and decrease medical costs with well-being programs».

History of workplace wellness and well-being: from USSR to modern Russia

At the end of the 1990s the USSR disbanded. It was the start of a new era that incorporated capitalism and democracy. The new mindsets created new forms of human management. CEOs and managers had started measuring employee engagement and motivation but had undervalued the importance of promoting health and prevention of disease in the workplace. This subsequently increased rates of alcohol and cigarette consumption. In a short period of time the results showed the outcome of increased rates of alcohol and cigarette consumption, where Russia had become a leader in cardiovascular deaths and deaths related to oncology. At the beginning of the 2000s, prevention programs with a focus on workplace wellness and well-being started to develop to solve these health disparities.



Tsukanova Olga. Public Health specialist Bachelor of Medical Science, Western Sydney University, Master of Public Health, University of Sydney. Diploma of Health Administration, Australian Catholic University.

In this article we will try to summarize the history and effectiveness of the most successful workplace wellness programs in Russian companies.

HISTORY OF WORKPLACE DISEASE PREVENTION IN RUSSIA

Hazardous environments were a constant concern in occupational health and safety in Russian history. In 1841, the first law was implemented regarding labour, schedules for ships and clothing manufacturing. Consequentially, in 1882 a law for labour inspection was also created. Additionally, in 1897 laws were creating regulating the number of hours someone can work in a single day (11.5 hours).

The founder and developer of occupational health and hygiene theory was Feodor Erisman. As a scientist, he wrote many works about the prevention of occupational diseases. Erisman's main work was the research of 1080 manufacturers (or 114 000 employees), where he wrote about the influence of different factors such as the working and communal environment, salary, eating habits on employee's health and well-being. In 1877 he published the book «Occupational hygiene». This work formed the basis of workplace wellness and well-being in Russia.

Many scientists and specialists worked in the area of occupational health and health promotion after Erisman. Some of them include: V. Levitskii (fatigue management), A. Leavet (radiational hygiene), I. Sanotskii (chemical factors), N. Izmerov (classification of working types).

LAW IN WORKPLACE WELLNESS

The modern practices in the Russian Federation use a combination of international and traditional approaches. The foundation of these approaches relies on two main laws. The first law is about hazards in the workplace (control of physical, chemical, ergonomic hazards) and the second covers the requirement for employee medical screenings (the list of the professions that need to get an annual screening in medical centers).

The government has guaranteed basic care for each employee. This is beneficial from a basic quality standard point of view; however, it does not address the problem of pre-

vailing cardiovascular diseases and addiction concerns. Wellness and health promotion practices and interventions should be implemented to improve health and wellness of communities and to decrease rate of diseases and addiction by addressing factors that influence smoking and alcohol consumption and integrating motivational methods to help decrease rates of alcohol and tobacco consumption.

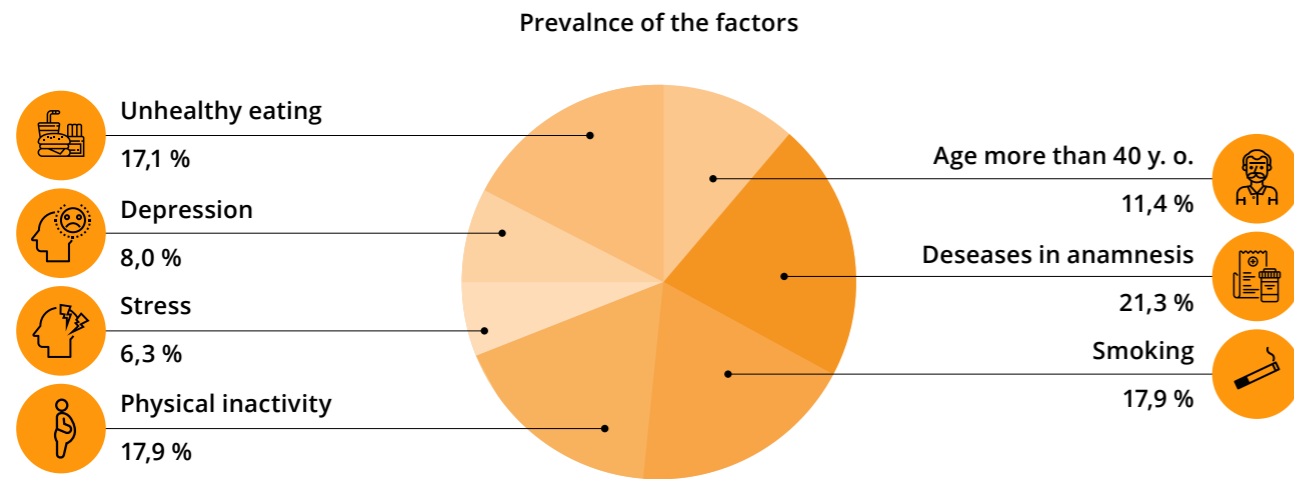
THE PRACTICES TRANSFORMATION

In the Soviet Union there were many simple preventive practices. For instance, gymnastics in the workplace like Radio Taiso in Japan (before starting the workday each employee completed a complex set of the exercises), relax rooms to support mental health (each employee could relax in a special room and re-energize themselves), education programs like «disease schools» (education for employees in high-risk groups on specific topics such as cardiovascular diseases) and medical screenings.

But most of those practices had one vital deficiency; lack of motivation. Motivational factors were not integrated into practice; prevention programs were based on the principle of obligatory participation. In the 1990s, there was a lack of systematic prevention and wellness systems in the workplace. This was due to not only with changes to the economic system but with the lack of purpose in the area of prevention and misunderstanding of new motivational approaches.

THE MODERN PRACTICES

Global economic competition had created a demand for a healthy and effective workforce. Companies and organizations started the first health and well-being programs between 2000 to 2008. They had incorporated programs such as health days and fairs, EAP programs, check-ups for employees. Demographic problems (increasing mortality) gained attention from government and officials in 2018-2019. The Russian Ministry of Health Care founded the first program to combat this. The program aimed to systemize different practices in workplace wellness. The result was a practice-oriented guide.



SYSTEMATIC WORKPLACE HEALTH AND WELL-BEING PRACTICE

The main parts of this document include:

- Rules for creating and developing health and well-being programs for the workplace.
- Smoking cessation programs
- Prevention of excessive alcohol consumption
- Healthy eating in the workplace
- Physical activity in the workplace
- Stress prevention

This document contains popular components like health days/weeks according to the methods used by Marsh & Mercer 2018, which is one of the most popular components of well-being programs (more than 40% of companies use this), health and well-being politics, online and onsite training and leadership programs.

The rules for creating and developing health and well-being programs for the workplace.

The first part of the standard analyses the experience of companies such as Kamaz, Rosneft, Sakhalin Energy, Gazpromneft and uses these companies as examples.

One of the first steps required is to create health and well-being politics in the workplace, a health and well-being committee and health leadership.

The process includes 4 main stages:

- Planning (analyze, create an operative plan, find resources, creating KPIs, risk hazards, level of risk factors in the employee population.)

- Implementing five types of health and well-being programs (physical activity, stress, health habits, smoking and alcohol consumption)
- Monitoring (checking KPIs for every program period, such as participation and engagement, levels of behavioral change)
- Evaluation (new ways to improve health and well-being programs)

TOBACCO USE

The analysis shows that the average amount of money lost on smoking per employee is 218 500 rubles per year. The High Economical School (Moscow) found that employees who smoke spend 9% of their working time smoking, with a productivity loss of more than 7% and GDP losses between 0,8 and 2%.

Popular practices have been implemented to help address this problem. The first one is the integration of anti-tobacco policies in the workplace. These policies may include rules for the designated zones for smoking, using signs about prohibited smoking in the workplace and public advertisements about the dangerous effects of smoking. The second part of smoking prevention in the workplace is the smoking cessation programs. Often these programs are introduced as part of «health days», where employees can obtain lung screenings, individual consultations from medical professionals or obtain prescriptions for treating smoking addiction. Proceeding these events, each employee can consult with a well-being specialist to maintain their healthy behaviors.

Tobacco cessation is one of the main issues to address in wellness programs. Implementation of high level communicative and motivation programs can help organizations and employees reach their health goals in organisations and attain decreased rates of tobacco use.

ALCOHOL

Excessive alcohol consumption is the second most important risk factor in the workplace in Russia. The early detection of excessive drinkers is an important part of alcoholism prevention. There is a lack of prevention events within companies within this area. The main purpose of alcoholic detection campaigns is to check if an employee is part of a high- risk group (questionnaire like AUDIT C) and personal consultations from medical professionals. Educational programs and communication programs to help grow awareness about excessive alcohol consumption and address it from thereon.

HEALTHY EATING

When we started the analysis of the corporate canteen the first problem was clean water and not enough water consumption for each employee. The best system often includes health canteen policies, like using the «green light» method and standards for food composition. Another very popular corporate practice is to hold healthy cooking contests between employees or fitness competitions.

PHYSICAL ACTIVITY

Physical inactivity is a risk factor for many noninfectious diseases. The most popular practice in the Russian workplace is functional assessment (questionnaires, functional tests like MVP) and pedometer competitions. However, the most effective practices are: «Fitness weeks», special events that include yoga classes and functional training education.

PSYCHOSOCIAL WELL-BEING PROGRAMS

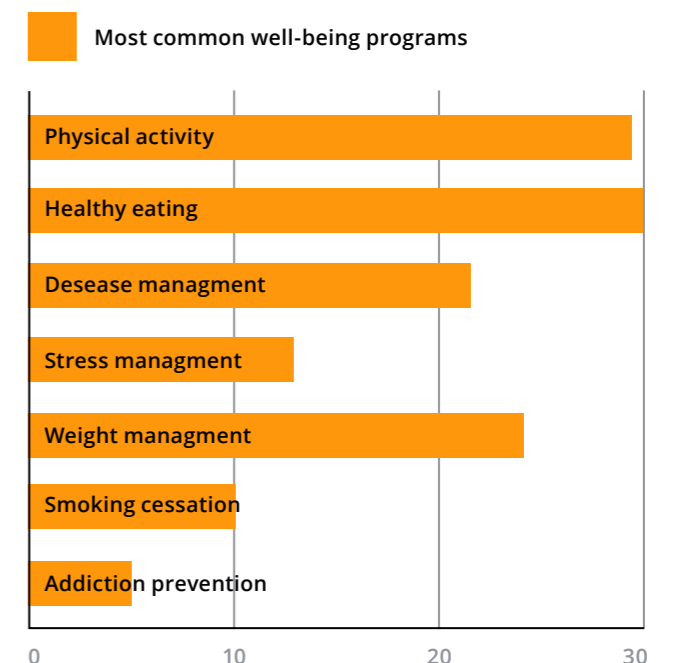
The implementation of a well-being program often starts from a well-being assessment and from communication programs. For the assessment, behavioral assessment questionnaire is used or the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. Recently it has become common for specialists to cover well-being leadership

- special programs such as the First Aid mental health and wellness ambassadors. An additional instrument in well-being is EAP, relaxation rooms, sleep capsules, and well-being schools (education with gamification).

CONCLUSION

Well-being in the workplace is a growing market in Russia. This is due to changing demographics, increased global economic competition, need for a productive workforce and desire to improve quality of health and fitness in employees. It is important to promote health and wellbeing in the workforce to increase performance and productivity and to lower healthcare costs. However, there are still prevailing areas for development that include implementation of holistic approaches for workplace wellness and well-being, integration of wellness it-platform and preparation of wellness leaders and ambassadors.

Table 1. Most common well-being programs for workplace in Russia Physical activity and healthy eating are more popular practices among «blue collar» workers.



ВАЖНО, ЧТОБЫ СОТРУДНИКАМ ПРЕДЛАГАЛИ ВЕЕР ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПО ВОЛОНТЕРСТВУ:

«Если компания заявляет, что помогает только детям с онкозаболеваниями или детям-сиротам, будьте готовы к тому, что желающих будет немного. Например, молодежи интереснее экология или такие направления, как работа с социальными сетями.

Вывод – не загоняйте сотрудников в определенные рамки, дайте широкий выбор. Хотя в событийное волонтерство – да ради Бога, они созреют и перейдут потом в социальное добровольчество. А вы сохраните сотрудников, потому что они пополнят внутренние ресурсы и не будут выгорать на работе», – комментирует Ольга Миронова...»

Государство в 2019 г. выделит 7,4 млрд. рублей на развитие добровольчества в стране.

И на развитие добровольчества в рамках федерального проекта будет направлено более 27 миллиардов рублей в течение 6 лет.



> Меняются ли в течение времени приоритеты компании в области волонтерства и социального партнерства. Какие сейчас основные стратегические направления работы и какие интересные проекты в рамках этих направлений реализованы или реализуются в ОМК КАФ (тенденции, тренды), Миронова О.И.

Да, конечно, меняются. Например, 2018 был Годом добровольца. Как показало исследование ВШЭ, за этот год, по сравнению с предыдущим, с 42% до 72% увеличилось число россиян, которые бесплатно помогали другим людям. Причина роста – формирование нового тренда на гражданскую активность, выхода на рынок труда поколений Y и Z, которые социально ориентированы.

Поэтому особое внимание уделялось проектам сотрудников ОМК. Их инициативы были направлены на трудоустройство людей с ограниченными возможностями здоровья, социальную поддержку малоимущих людей и детей с ограниченными возможностями, пропаганду здорового образа жизни и организацию полезного досуга детей и молодежи. В 2018 году прошла очная защита волонтерских проектов, показавшая эффективность, качество и прозрачность такого обмена.

В 2019 г. основной вектор в рамках грантового конкурса «ОМК – Партнерство» в развитии корпоративного добровольчества. В 2019 г партнером конкурса «ОМК-Партнерство» выступила Ассоциация волонтерских центров, которая проведет обучающие тренинги по социальному волонтерству в городах присутствия ОМК.

В пятый, юбилейный год, мы ожидаем получить на конкурс социальные волонтерские проекты, направленные на служение добровольцев в больницах, домах престарелых, социальных учреждениях, на помощь малоподвижным пожилым людям в городах и поселках, где находятся предприятия ОМК, на вовлечение людей «серебряного возраста» в волонтерскую деятельность.



> Замечаете ли Вы какие-то интересные тенденции в изменении направленности проектов (например, переход от прямой помощи к обмену знаниями, использование особенностей поколений – «блоггерство» и т. п.)

Да, у нас просто интересная динамика. В первом 2015 году было очень много «простых» проектов, в основном направленных на благоустройство, ЗОЖ, экологию. Мы поддержали 41 инициативу, но было реализовано 23 проекта из-за слабой программы обучения. У людей просто не хватало идей, компетенций. Первыми отреагировали рабочие – именно они получали мини-грант от компании, активно строили детские площадки, благоустраивали дворы, подъезды, проводили зарядку на свежем воздухе для молодежи и «серебряного поколения» («Выкса на зарядке!», «Выкса на зарядке в «серебре»), организовывали экологические сплавы по реке Чусовая, на восстанавливали спортивные баскетбольные/футбольные/хоккейные площадки.

Во второй год мы жестко проводили отбор, поддержали всего 32 волонтерских проекта в рамках грантового конкурса «ОМК – Партнерство», но давали возможности для событийного волонтерства, где можно просто присоединиться к приклету... Привлекли ресурсные центры для СОНКО к обучению социальному проектированию, фандрайзингу, продвижению в СМИ. Появились волонтерские проекты в сфере культуры. Например, «Танцевальный пикник» – исторический фестиваль,

В 2017 году в нем участвовала чуть ли не вся Выкса. Темой последнего «пикни-

ка» в 2018 г стала эпоха XVII века – время галантных кавалеров и прекрасных дам. Выксунцы смогли не только увидеть показательные номера от школ старинного танца из разных городов, но и окунуться в атмосферу тех лет, став участниками мастер-классов. А главной изюминкой фестиваля стали «Маневры правильной войны». В реконструкции событий были задействованы представители исторических клубов из Нижнего Новгорода, Сарова, Коврова, Выксы и других городов. Также в 2015 и 2016 годах волонтеры московского офиса ОМК и предприятий участвовали в благотворительной ярмарке «Душевный Bazar», где координировали проведение 200 творческих мастер-классов НКО, собиравших средства на свою благотворительную деятельность. Кстати, опыт благотворительных ярмарок с участием НКО, местных сообществ, волонтеров заводов были тиражированы в Выксе и Челябинске, где прошли благотворительные ярмарки «Волшебные рукавички» и «Добрый Челябинск»

В 2017 г и 2018 гг мы сделали фокус на краудфандинг (сбор средств на проекты на Planeta.ru), чтобы научить волонтеров искать средства свои проекты путем «на-



SROI (КОЭФИЦИЕНТ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА НА ИНВЕСТИРОВАНИЕ)

- Выкса 3,6:1
- Новосинеглазовский 3,5:1
- Благовещенск 2,5:1
- Чусовой 3,9:1

родного финансирования», на инициативы pro bono («навыковое волонтерство»). Тогда появились проекты юристов по обучению региональных НКО моногородов финансовой отчетности и налогообложению. Обучение компьютерной графике детей из многодетных, малообеспеченных семей, инвалидов. Сотрудники IT служб делали сайт для ветеранской организации, готовили и передавали в качестве пожертвования б/у компьютерную технику компании в рабочем состоянии НКО, людям с ограниченными возможностями, пожилым. Кстати, этот проект долгосрочный, идет по сей день и экономит деньги компании на утилизацию б/у компьютерной техники и имеет экологический эффект.

Или проекты для пожилых людей, как, например, «Серебряный интернет». Этот волонтерский проект в Альметьевске объединил больше 500 пожилых людей, которые научились защищаться от мошенников. Все они получили памятки о том, что нужно делать в случае сомнительных ситуаций, а около 100 человек сами стали распространять полезные знания среди своих знакомых и информировать их о новых способах мошенничества. «Есть люди, которые готовы отнять последнее у пенсионеров. Нам сложно конкурировать с их сладкими речами и обещаниями. Но у нас есть мощное оружие – логика. Мы задаем мошенникам конкретные вопросы и просим дать на них конкретные ответы», – объясняет Зинаида Жукова, одна из участниц проекта, ставшая его волонтером. За год добровольцы АТЗ провели восемь встреч с пожилыми людьми, на которые приглашали работников УВД, экспертов муниципальных служб и представителей банковской сферы.

В 2018 г. к корпоративному волонтерству подключились сотрудники пресс-служб заводов. Видимо они писали о волонтерах и «заразились» этой идеей. Например, «Взгляд через объектив» – проект Виты Мелединой, специалиста отдела по связям с общественностью и общим вопросам ЧМЗ, открыл школьникам дверь в журналистику. На базе телеканала «КРИТ» они осваивали азы профессии: пробовали себя в роли корреспондентов и операторов, работают над созданием телевизионных программ. Руководит детским отделом



новостей Екатерина Головятинская, главный редактор телеканала. На выигранный грант волонтеры приобрели современное и простое в эксплуатации оборудование для видеосъемки – стэдикам, систему стабилизации камеры, которая позволяет снимать хорошие кадры даже смартфоном. Такое приспособление называют подвесным штативом, она обеспечивает плавное движение камеры в разных плоскостях. А чтобы работать с ним, не нужны никакие специальные навыки.

В корпоративное волонтерство активно включились топ-менеджеры завода «Трубодеталь»: они участвовали в посадке аллеи яблонь и сирени, совместно с «Молодежной школой предпринимательства» проводили профориентационные уроки и мастер-классы для школьников. А необычный проект директора по персоналу, связям с общественностью и общим вопросам Ольги Хотнянской позволил 15 сотрудницам предприятия расстаться с лишними килограммами и вредными пищевыми привычками, почувствовать вкус движения и радость жизни. За два месяца занятий девушки полюбили фитнес, научились правильно составлять свой рацион питания – и стали стройнее без диет и голодания.

Следом пошли социальные проекты, например, «Формула добра - проект Анастасии Власовой, ведущий специалист направления по КСО, объединил жителей столичного района Сокол и представителей нескольких организаций. Целью проекта было обеспечить одиноких пожилых людей продуктами питания средствами гигиены, объединить жителей, местный

бизнес, депутатов и администрацию. Волонтеры собирали наборы с подарками для пенсионеров Сокола, а потом устраивали чаепитие, где и вручали гостям пакеты, полные полезных вещей. «Пенсии у нас небольшие, и пенсионерам, особенно одиноким, прожить на них нелегко. Это серьезный проект, который оказывает большую помощь старшему поколению», – говорит Юрий Серебряков, председатель первичной ветеранской организации № 9.

Или благовещенская инициатива «Сердца самой чистой породы». Инициатор проекта Анна Пестова помогла фонду «Благое дело» – единственному в Благовещенске, который занимается лечением и устройством бездомных животных. На деньги гранта удалось приобрести оборудование для кабинета льготной ветеринарной помощи. Сейчас волонтеры фонда могут не возить кошек и собак в клиники, а приглашать ветеринарных врачей в собственный ветеринарный кабинет. Также фонд «Благое дело» помогает малоимущим семьям в лечении, вакцинации и стерилизации домашних питомцев. В будущем на базе ветеринарного кабинета планируется организовать комнату для общения с животными. Как говорят волонтеры, после общения с четвероногими друзьями многие не хотят с ними расставаться – и животные находят новые дома.

> Как вы оцениваете эффективность работы по данным направлениям (основные KPI, их динамика, оценка социально-экономического эффекта) КАФ

Да есть KPI/ Мониторинг и оценка волонтерской деятельности подразумевает учет затрат, количество отработанного времени («волонтер-часы»), количество проведенных акций, количество волонтеров и вновь привлеченных волонтеров, социальный эффект, количество благополучателей, которым оказана помощь. Также учитывается обратная связь волонтеров о качестве реализованных проектов или акций.

С целью мониторинга и оценки всего грантового конкурса ОМК-Партнерство в 2017 г. была проведена оценка волон-

терских проектов за 2015-2017 г. CAF методом SROI Для этого ОМК привлекла экспертов Фонда поддержки и развития филантропии КАФ (CAF) для проведения оценки социально-экономического эффекта проектов, реализованных в ходе конкурса «ОМК-Партнерство» за прошедшие три года. Оценка проводилась с применением подхода SROI (Social Return on Investment – Социальный возврат на инвестиции).

Результаты оценки показывают положительный коэффициент социального возврата на инвестиции компании в грантовый конкурс «ОМК-Партнерство» - 3,4:1, что означает, что на каждый инвестированный компанией рубль ценность полученных социальных результатов составляет три рубля.

По итогам оценки конкурса методом SROI, удалось выявить влияние конкурса на развитие персонального лидерства и нематериальной мотивации сотрудников.

На предприятиях и в городах такие сотрудники стали более заметны для руководителей, для жителей, получили признание коллег, родственников, друзей. О многих писали корпоративные издания, о некоторых – федеральные и региональные. Они стали чувствовать себя значимыми людьми, произошел рост в социальной карьере – стали депутатами, получили повышение. В большей степени этот результат проявился в Новосибирском и в Благовещенске.

ВЛИЯНИЕ КОНКУРСА НА РЕЗУЛЬТАТ, в %



«Их замечают и у нас, но сейчас их стали замечать и властные структуры. Они и сами мне предлагали, давай, у тебя там работает активный такой парень, давай его еще и руководителем КТОСа поставим. Мы поддержали. Люди, которые на виду, конечно, им легче. Люди, которые активность проявляют, мы все равно смотрим, я как руководитель, смотрю. На другую работу можем поставить, чтобы свою энергию реализовал». Представитель завода

Рост гражданской инициативы. Конкурс стимулирует развитие персонального лидерства и личную ответственность за улучшение качества городской среды. При этом в реализацию проектов вовлекается гораздо больше людей, чем заявлено в проектах. При реализации волонтерских проектов сотрудников привлекалось значительное количество дополнительных ресурсов, например, соседи по двору при установке детской площадки, родители школьников/дошкольников для благоустройства дворовой территории, друзья, знакомые и т.п. Таким образом, раскрывается потенциал сообщества, формируется новая ментальность в отношении социальных благ и своей роли в их получении.

«Многие руководители организаций почувствовали в себе уверенность в том, что они могут свои идеи с помощью этого конкурса реализовать. Если написал проект, то у тебя есть шанс получить на него финансирование и запустить его в жизнь. Вот что изменилось в первую очередь». Представитель НКО

В постсоветском пространстве, особенно в моногородах, у жителей наблюдается особый менталитет: снижена активность и инициативность, есть убеждение, что крупное предприятие отвечает за решение городских проблем и проявлять собственную инициативу не обязательно.

«..некий элемент захребетничества все равно был». Представитель администрации

Конкурсный механизм предоставляет возможность инициативным людям и организациям получить открытый доступ к финансовым ресурсам, что стимулирует людей брать на себя ответственность за решение городских проблем и реализовывать собственные идеи.

«Очень хорошо то, что не только активность повысилась, но и вовлеченность граждан в улучшении города повысилась. Маленький город, такой менталитет был, что люди всегда ждали. Ждали, что кто-то придет и сделает нам детскую площадку. Считали, что кто-то должен. А сейчас люди поняли, что есть такая возможность никого не ждать, ни от кого не зависеть, поучаствовать в конкурсе, написать свой проект, пусть это будет просто детская площадка, пусть это будут несколько тренажеров уличных. На самом деле, когда сами своими руками их устанавливают, следят за ними, это повышает культуру обращения, ведь на этих площадках практически нет вандализма. Когда это делают своими руками, то и относятся к этому по-другому». Представитель НКО

В городе формируется новый тип отношений между организациями и людьми, развивается социальное партнерство. При реализации проектов НКО и сотрудники активно взаимодействуют с большим числом организаций, привлекают дополнительные ресурсы для проекта, вовлекают сторонников, делают проект вместе. В результате такого партнерства возникает причастность большое число людей и организаций к результату проекта, соответственно ответственность за сохранение результатов, гордость и удовлетворение от сделанного вместе доброго дела.

На предприятиях и в городах такие сотрудники стали более заметны для руководителей, для жителей, получили признание коллег, родственников, друзей. О многих писали корпоративные издания, о некоторых - федеральные и региональные. Они стали чувствовать себя значимыми людьми, произошел рост в социальной карьере - стали депутатами, получили повышение. В большей степени этот результат проявился в Новосинеглазовском и в Благовещенске.

«Их замечают и у нас, но сейчас их стали замечать и властные структуры. Они и сами мне предлагали, давай, у тебя там работает активный такой парень, давай его еще и руководителем КТОСа поставим. Мы поддержали. Люди, которые на виду, конечно, им легче. Люди, которые актив-

ность проявляют, мы все равно смотрим, я как руководитель, смотрю. На другую работу можем поставить, чтобы свою энергию реализовал». Представитель завода



РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

«Сотрудники - волонтеры берут на себя новую ответственность, получая целевое финансирование от компании, пробуют себя в новом качестве, расширяют кругозор, круг общения. У них развиваются новые профессиональные навыки в области менеджмента, управления проектами, закупками, координации, контроля, планирования и т.п. Они отмечают личностный рост и уверенность в себе. Повысилась удовлетворенность сотрудников от жизни в городе и от работы на предприятии.

«Это большой вклад, что у нас есть такое. Получается, раньше без этого был дом-работа-дом-работа, а тут еще проект. Веселее получается, не просто все закручивается. Просто так ведь не пойдешь, допустим, в приют. Я бы не пошла, потому я даже не знала, где он находится. А тут нас направили, и мы пошли по этому направлению». Волонтер.

> За счет чего ОМК удается занимать лидирующие позиции в области волонтерства и социального партнерства на протяжении многих лет, как рождаются все эти интересные идеи и в таком количестве?

Во-первых, мы правильно начали программу КВ с опроса сотрудников, выявив их желания и потребности в волонтерской деятельности в зависимости от региона. Во-вторых, заручились поддержкой высшего руководства, дирекции по персоналу (которая по сути была драйвером развития КВ как одного из инструментов повышения вовлеченности), администрации городов, где находятся наши предприятия. В-третьих, ежегодно мы проводим обучение волонтеров: социальному проектированию, фандрайзингу, краудфандингу, продвижению своих проектов в СМИ, социальных сетях, информируем и стимулируем участвовать в различных федеральных конкурсах, привлекать дополнительные федеральные и региональные средства на социальные проекты. В-четвертых, после трех лет программы провели оценку волонтерских проектов, реализованных в рамках грантового конкурса «ОМК-Партнерства». Получили обратную связь: по развитию, среди которой было не только положительные моменты, но и «зоны развития». Например, сделать очную защиту волонтерских проектов, усилив прозрачность отбора, поработать с руководителями «среднего звена», которым не было понятно, зачем все это «волонтерство». В-пятых, показать корпоративным волонтерам направления развития. Они, например, могут стать лидерами НКО или общественного движения, создать свой социальный бизнес, обучившись в программе социального предпринимательства «Начни свое дело». То есть, построить «социальную карьеру». У нас есть волонтеры, ставшие местными депутатами, лидерами общественных организаций. Есть сотрудница, у которой волонтерский проект «Экологические сплавы по р. Чусовая» трансформировался в туристическое агентство. В-шестых, наши корпоративные коммуникации активно пишут о волонтерских проектах сотрудников на страницах корпоративной прессы. Есть даже рубрика «Волонтер» с интересными

очерками о сотрудниках, реализовавших свой добровольческий проект. Региональные СМИ снимают ТВ сюжеты о них. Люди становятся «героями», «лидерами социальных изменений». То есть, по сути КВ – это нематериальная мотивация сотрудников, влияющая на их вовлеченность. Ну и, конечно, КВ позволяет реализовать социальные услуги помощи пожилым, детям-сиротам, семьям в трудной жизненной ситуации, строить спортивные, детские площадки, благоустраивая моногорода. В-седьмых, мы ставим задачи вовлекать в наши благотворительные и волонтерские программы наших партнеров.

> Насколько «дорого» для компании обходится организационное сопровождение проектов волонтерства и социального партнерства (сколько персонала «обслуживает» процесс) Миронова О.И.

В Москве (в УК) два человека, которые на 15% процентов времени заняты грантовым конкурсом «ОМК-Партнерство», по 1 человеку, которые заняты на 5-15% (в зависимости от численности персонала) на предприятиях в дирекциях по коммуникациям (всего пять человек). В среднем стоимость программы по КВ без ФОТ (включая проведение опроса, грантовый пул волонтерских проектов, униформа, обучающие тренинги, сопровождение в СМИ, проведение оценки) – 6 млн-8 млн руб. при численности компании 23 тыс человек.

Внутренние и внешние коммуникации пишут о волонтерских проектах на страницах федеральных, региональных, местных и корпоративных СМИ (корпоративная газета «Территория ОМК», журнал «ОМК-Команда», социальные сети, портал, телеграмм-канал, инстаграм). Это очерки, интервью, комментарии. Федеральным и региональным СМИ вообще интересны истории людей. В Челябинске волонтеры Трубодетали давали интервью на местных ток-шоу, в эфире радио «Комсомольская правда». О волонтерах ОМК писали Коммерсант, Российская газета, РБК+, журналы Филантроп, Агентство социальной, Вечерний Челябинск, Ведомости и др

> Какие Вы видите дальнейшие вызовы и перспективы развития этого направления в целом и в Вашей компании?

Во-первых, премьер-министр России Дмитрий Медведев утвердил концепцию развития волонтерства в России до 2025 года. Концепция объединяет различные волонтерские инициативы, включая корпоративное добровольчество в рамках программ социальной ответственности бизнеса, а также предусматривает развитие методической, информационной, консультационной, образовательной и ресурсной поддержки деятельности по привлечению волонтеров. Добровольчество планируется развивать в различных профессиональных и социальных группах, возрастных категориях, семейных формах с учетом региональных и местных условий волонтерской деятельности. То есть, корпоративное волонтерство будет актуально еще шесть лет.

Во-вторых, существует Национальный совет по корпоративному волонтерству, цель которого – объединить усилия российских компаний и создать возможности для максимально широкого распространения лучших практик корпоративного волонтерства в стране. А также разработать методологию и стандарты корпоративного волонтерства в РФ, а также создать коробочные решения и шаблоны

КРОМЕ ТОГО,

наши сотрудники продвигают бренд компании, развивают свои лидерские, менеджерские качества, строят социальную карьеру.

Вклад сотрудников компаний в решении социальных вызовов, которые стоят перед обществом и страной. И опыт ОМК вошел в сборник Пособие «Корпоративное волонтерство в России. От практик — к стандартам»

<http://nccv.ru/news/пособие%20Корпоративное%20волонтерство%20в%20России.pdf>

для запуска программ корпоративного волонтерства в российских компаниях любого масштаба деятельности.

В 2017-2018 гг ОМК выступала партнером Международной конференции по корпоративному добровольчеству, и выступала на секциях «Корпоративное волонтерство как HR-стратегия: инструмент повышения вовлеченности или дополнительная нагрузка HR?», «Оценка социально-экономического эффекта волонтерских проектов».

В-третьих, нам бы хотелось, чтобы социальные программы компании были вписаны в стратегию развития страны. Развитие волонтерства и поддержка значимых проектов в социальной сфере входит в список 12 национальных проектов. В ходе реализации конкурса мы рассчитываем получить проекты организации долговременного ухода за тяжелобольными людьми, за пожилыми людьми, проживающими в городах присутствия компании. Рассчитываем, что наши волонтеры и НКО создадут партнерские проекты с действующими социальными предпринимателями в Выксе и Чусовом.

По-прежнему мы будем показывать нашим сотрудникам, решившимся на свой волонтерский проект, новые возможности: грантовые конкурсы, варианты субсидий, российские и международные волонтерские программы. Попробовав себя на малых суммах, научившись социальному проектированию, поучаствовать в федеральных волонтерских конкурсах, где суммы другие. Например, волонтеры ОМК могут получить грантовую поддержку в рамках конкурса «Доброволец России»



(грантовый пул 45 млн рублей), или поучаствовать в грантовом конкурсе Росмолодежи (грантовый пул 2,5 млрд рублей, в том числе для физических лиц и молодежных коллективов), грантовая поддержка в рамках конкурса «Молоды душой» (для волонтеров 55+ лет). Профит для компании-федеральные деньги приходят на решение социальных проблем моногородов. Кроме того, наши сотрудники продвигают бренд компании, развивают свои лидерские, менеджерские качества, строят социальную карьеру.

Хотелось бы, чтобы наши волонтеры смогли участвовать в международных программах, например, «Волонтеры мира» - 16 международных проектов или «Волонтеры ООН».



Какой большой и интересный мир

Какой большой и интересный мир – мир компенсаций и льгот. Подход к льготам и бенефитам в каждой стране разный и факторов, влияющих на это очень много. Среди них менталитет, государственный строй, экономическая ситуация, исторические аспекты, формирование предпринимательской среды, доступ к информации и т.д.

В силу специфики моей работы, у меня есть возможность работать более чем с 30 разными странами и сравнивать их подходы к Total Reward, и в частности к бенефитам.

Темы и вопросы, которые мы поднимаем на наших локальных конференциях где-то пересекаются с видением других стран, а где-то идут совсем в разрез.

*Об опыте компании рассказала
**Анастасия Зенцева, GRP
Global Total Rewards Team Lead,
Softline International***



Так, например, недавно меня очень удивило, что в Колумбии большое значение уделяют – «эмоциональной зарплате». Каждая компания на обязательной основе отчисляет определенный ежемесячный процент в некоммерческую организацию для создания единого фонда Caja de Compensación. Цель заключается в улучшении качества жизни не только самих сотрудников, но и семей трудящихся. Этот подход закреплен на государственном уровне. Для них это очень важный инструмент в части бенефитов и неотъемлемая часть Совокупного вознаграждения.

О Колумбии я расскажу вам позже, сегодня я подготовила материал про Бразилию и Венгрию. На мой взгляд, на контрасте этих стран хорошо видно насколько отличается наше восприятие одних и тех же вещей.

Информация ниже основана на моем личном опыте и на честном мнении моих коллег.



КАКИЕ ОСНОВНЫЕ ЛЬГОТЫ В ЭТОЙ СТРАНЕ?

ВЕНГРИЯ

Большой популярностью (по личным ощущениям и отзывам кандидатов, более 75% компаний имеют такую опцию) пользуется кафетерий льгот, с возможностью выбора до 5 опций. Самые популярные из них: ДМС, ДМС родственника, Льготы (оплата) питания, Фитнес, Финансовая поддержка. Средний лимит на сотрудника в год - 300.000-800.000 HUF. Это около 66.000 - 176.000 руб. Помимо этого, всем выдается корпоративная машина или денежный лимит, мобильный телефон со связью. Машина предоставляется для решения рабочих задач, но не забирается во время выходных :) К примеру, наличие транспортного средства у HR менеджера – существующая практика.

Большое внимание уделяется возможности взять ипотеку в банке с минимальным процентом – 0%, вместо стандартного процента. Это особые условия для сотрудников компании в определенном банке. После того, как сотрудник покидает компанию, его льготный процент становится стандартным.

Массаж в офисе, 1-2 раза в неделю. И по традиции, баланс между работой и личной жизнью, 1-2 раза возможность работать из дома удаленно.

БРАЗИЛИЯ

Самое важное и значительное - это медицинская страховка. Текущий уровень медицинских услуг, который предоставляется государством не покрывает и половины необходимых нужд. Самые популярные льготы - это полис ДМС, карты с лимитами для питания и стоматология.

Также согласно законодательству, компании должны предоставлять Ваучер на автобус, т.е. оплачивать проезд до офиса/места работы. Начиная с уровня менеджер, обязательно предоставляется парковка рядом с офисом.



ЧТО САМОЕ НЕОБЫЧНОЕ ОТМЕЧАЛИ КАНДИДАТЫ ВО ВРЕМЯ ИНТЕРВЬЮ?

 **ВЕНГРИЯ**

Большое внимание уделяется возможности работать из дома.

 **БРАЗИЛИЯ**

Самое необычное из того что просили добавить в оффер - ваучер на супермаркет, т.е. лимит на питание распространялся бы на оплату продуктовой корзины.

СУЩЕСТВУЕТ ЛИ И В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ОТЛИЧИЕ ПОКОЛЕНИЯ Y В СТРАНЕ?

 **ВЕНГРИЯ**

Нет отличий.



 **БРАЗИЛИЯ**

В целом никаких существенных отличий не замечено, но из того, что можно было бы отметить - это желание посмотреть мир и как следствие кандидаты рассматривают работу преимущественно с программами ротации или «мобилити».

ТОП 3 ПРИОРИТЕТА ДЛЯ КАНДИДАТА ПРИ ВЫБОРЕ КОМПАНИИ?

 **ВЕНГРИЯ**

1. Зарботная плата
2. Место расположение офиса
3. Гибкий график работы

 **БРАЗИЛИЯ**

1. Технологии
2. Обучение
3. Программы мобилити

ЗАРПЛАТА ДО СИХ ПОР ТАК ВАЖНА?

 **ВЕНГРИЯ**

Да, более того это одна самых важных частей совокупного вознаграждения.



 **БРАЗИЛИЯ**

По моему мнению нет, они все таки больше смотрят на «софт» компоненты, такие как возможность путешествовать, баланс работы - жизни, уровень зрелости менеджмента в компании.



КАК СЛОЖНО ЗАКРЫТЬ ПОЗИЦИЮ И НАЙТИ КАНДИДАТА?

 **ВЕНГРИЯ**

Кандидата найти сложно, особенно для IT направления.

 **БРАЗИЛИЯ**

Закрыть вакансию очень сложно, так как низкий уровень образования и большинство юных кандидатов стремятся в Америку.

НАСКОЛЬКО РАЗВИТА КОНЦЕПЦИЯ WELL-BEING В СТРАНЕ. УДЕЛЯЮТ ЛИ ЕЙ ВНИМАНИЕ РАБОТОДАТЕЛИ И НА КАКИХ НАПРАВЛЕНИЯХ ДЕЛАЕТСЯ АКЦЕНТ?

 **ВЕНГРИЯ**

Зависит от компании, ее стратегии и на каком этапе развития она находится. Чаще всего фокусируются на балансе работа - жизнь и финансовом благополучии. Комплексные программы можно встретить у международных компаний с локальным представительством.



 **БРАЗИЛИЯ**

Большое внимание уделяется психологическому и физическому состоянию сотрудника. Это регулируется на уровне государства. К примеру, сотрудник может официально взять больничный на 15 оплачиваемых дней по диагнозу депрессия. Более того, в это время компания не имеет права его беспокоить ни смс сообщениями, ни письмами в почте, ни звонками.

Комплексных программ по 5 составляющим компонентам чаще всего не встречаются.

3 НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ?

 **ВЕНГРИЯ**

1. ДМС
2. Мобильная связь
3. Авто или лимит на транспорт.

 **БРАЗИЛИЯ**

1. ДМС
2. Стоматология
3. Лимит на питание

ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ. СУЩЕСТВУЮЩАЯ ПРАКТИКА

 **ВЕНГРИЯ**

Достаточно популярно учиться удаленно, с помощью специальных сайтов. Каких-то особенных и специфичных фокусов нет.

 **БРАЗИЛИЯ**

Уровень образования невысокий, поэтому международные компании делают упор на изучение английского языка. Согласно законодательству все внутренние документы HR должны быть на португальском, что немного осложняет коммуникацию.

Основные тренды:

- Желание, но пока неумение, выстраивать регулярную работу волонтерского сообщества с дальнейшим анализом эффектов и формирования обоснования развития программы в будущем;
- Общий интерес к теме социальных программ, желание получить профессиональные знания в области волонтерства, благотворительности, взаимодействия с НКО и т. д.;
- Участие в деловых событиях и сообществах, где менеджеры компаний с опытом реализации подобных программ делятся экспертизой и помогают избежать ошибок;
- Желание получить профессиональную консультацию по старту программы.



ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Для компаний, поддерживающих волонтерские инициативы не первый год, становится все более актуальным вопрос влияния программы на бизнес-показатели. Так, например, компания Yum KFC Russia совместно с агентством Young Group Social провела качественное и количественное исследование эффектов от реализации волонтерской программы в течение 5 лет и подтвердила гипотезу об эффективности вложенных средств¹. Для компаний, находящихся на этой стадии, важным является осознание затрат на реализацию программы корпоративного волонтерства в качестве инвестиций. Компании задаются вопросами: как и какие эффекты можно измерить качественно и количественно? как волонтерство может быть интегрировано в нашу стратегию достижения выбранных Целей устойчивого развития?² Что будет, если волонтерскую программу закроют? Именно на стыке ответов на подобные вопросы появляются

системные решения, позволяющие взглянуть на корпоративное волонтерство в разрезе полноценной программы развития для бизнеса, поддерживающей различные бизнес-процессы.

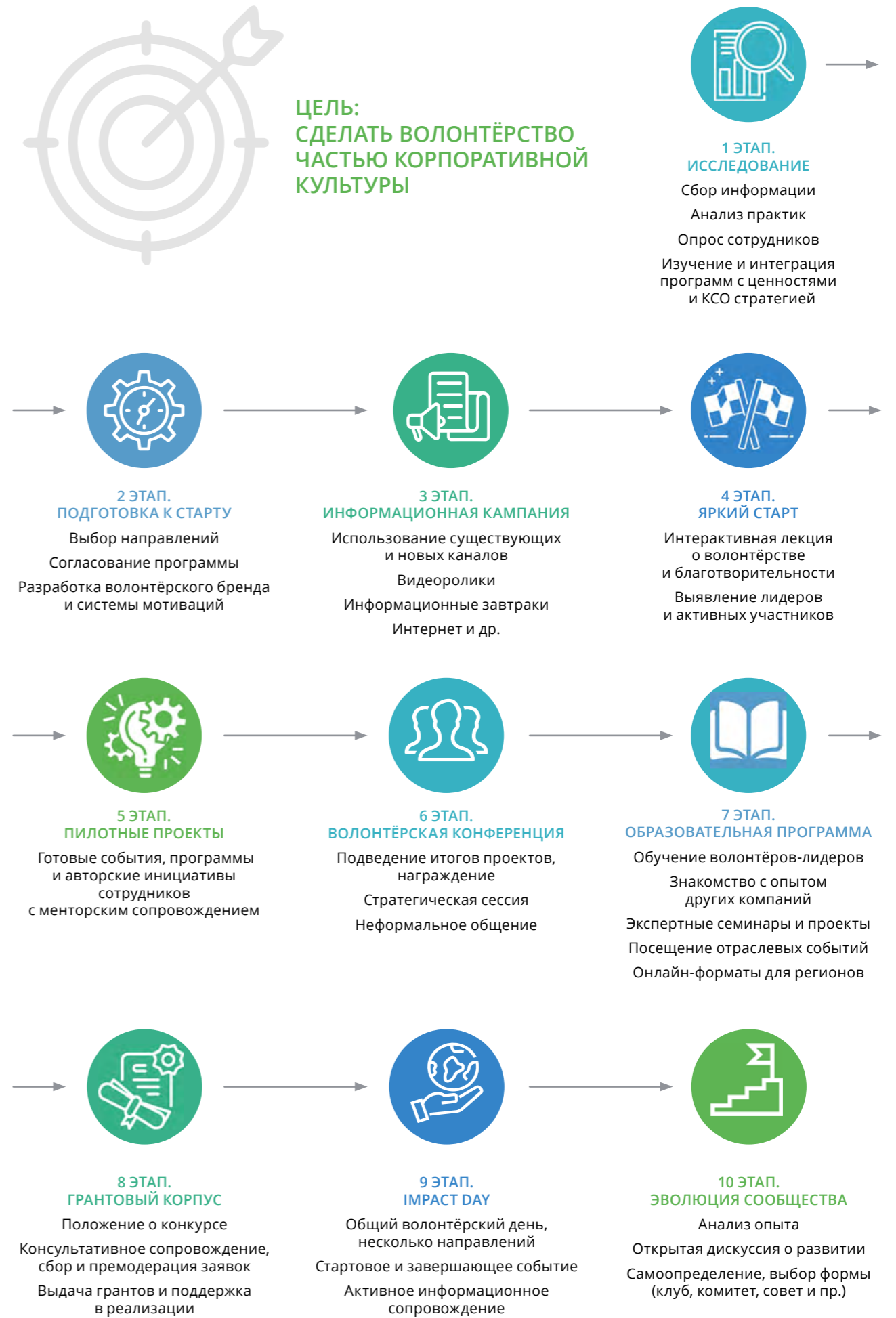
Основные тренды:

- Осознание важности как социальных, так и бизнес эффектов, потребность измерить и ощутить результаты;
- Обновление подходов и методов в реализации программы, акцент на создании внутрикорпоративных волонтерских сообществ в центральных и региональных представительствах компании;
- Желание выстраивать систему, в рамках которой сотрудники могут влиять на позитивные изменения внутри компании;
- Желание привлекать экспертов для создания и развития целостной и устойчивой программы корпоративного волонтерства;
- Готовность делать акцент на усилении коммуникаций, касающихся социальной сферы, в том числе и волонтерских программ.

ТИПОВЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ВОЛОНТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

Обобщенный опыт реализации программ корпоративного волонтерства в разных компаниях можно структурировать и представить схему запуска и реализации такой программы. Такая схема, представленная справа на рисунке, условно соотносится с уровнями развития волонтерства, описанными выше, где 1-5 этапы относятся к стартовому уровню, 7-10 – к продвинутому³.

Несколько слов об этапах 6, 8 и 9, представленных на рисунке. Конечно, не во всех компаниях, в которых существуют практики корпоративного волонтерства, есть Impact day, волонтерские конференции и грантовые конкурсы. Скорее, мы приводим эти этапы в качестве лучших



¹ Источник <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/09/03/810382-pochemu-kompanii-uvleklis>
² Источник <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>
³ Источник: модель запуска программы корпоративного волонтерства, Young Group Social

практик. Однако, суть этих мероприятий имеет важное значение для успешного развития корпоративного волонтерства. Можно рассматривать различные форматы их реализации и даже комбинации, но учесть в пуле мероприятий по развитию волонтерского движения их точно стоит.

КАК ВЫБРАТЬ НАПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ВОЛОНТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

Важным вопросом на старте программы корпоративного волонтерства является выбор направлений приложения усилий корпоративных волонтеров: кому и как помогаем?

Из представленных в корпоративном секторе практик отчетливо прослеживаются два системных подхода к выбору компаниями направлений корпоративного волонтерства:

- Разработка и реализация четко очерченных волонтерских программ, которые компания инициирует, поддерживает и вовлекает в участие своих работников. Например, программа «Помогать просто!» компании Русал, эко-марафон «Понеслось!» или программа «Больничный клоун» компании «Норильский никель».
- Определение укрупнённых целевых направлений волонтерской программы, в рамках которых инициируются как волонтерские проекты со стороны компании, в которых она вовлекает работников, так и волонтерские проекты самих сотрудников. Последние часто поддерживаются компаниями на конкурсной основе. По такому пути идут также многие компании, например, компания «Металлоинвест» с программой «ОтКЛИКнись!» или Группа НЛМК с программой «Волонтер НЛМК. #Мырядом»

Представленные подходы отличаются степенью фиксации и очерчивания правил и системы управления конкретными корпоративными волонтерскими программами и широтой свободы при инициации сотрудниками собственных волонтерских проектов. Ни один из указанных подходов не является лучше или хуже.

Они, скорее, отражают разные подходы внутри компании к выделению ресурсов на управление волонтерским движением. В первом случае нагрузка ложится, в основном, на ответственные подразделения работодателя, во втором-более активно вовлекаются лидеры волонтерского движения, которым делегируются некоторые процессы.

Но как же, все-таки выбрать сами направления волонтерской поддержки? Кому следует броситься на помощь корпоративным волонтерам в первую очередь? Больным детям? Пенсионерам? Бездомным животным? Ответить на эти вопросы поможет исследование. Причем, наилучший эффект будет достигнут, если проведем мы его сразу в трёх направлениях, представленных в Таблице 1:

Таблица №1

Направления исследований	Комментарии
Изучение мнений работников	Позволяет понять интересы сотрудников, их готовность участвовать во волонтерской деятельности, а также понять возможные форматы такого участия (личные навыки и умения, финансовые средства, материальные активы – вещи, транспорт и т.д.)
Исследование актуальной социальной проблематики в регионах присутствия компании	Понимание, какие болевые точки есть на территориях присутствия компании, поможет повысить адресность и эффективность волонтерской деятельности. Это окажет вам в дальнейшем неоценимую помощь при мотивации волонтеров
Исследование актуальной социальной проблематики в регионах присутствия компании	Никак нельзя игнорировать факт наличия у топ-менеджеров собственного взгляда на волонтерство, а может быть и собственных фокусов волонтерской активности. Обладание этими секретными знаниями поможет вам выстроить наиболее эффективную систему ресурсной и прочей поддержки корпоративного волонтерства.



Только проведя комплексное исследование, вы получите востребованные фокусы корпоративного волонтерского движения. Из них вы точно сможете выбрать те, которые будут максимально удовлетворять как интересам самих волонтеров, так и возможностям ресурсной поддержки со стороны компании.

Есть еще один нюанс, который стоит учитывать при формировании дизайна программы корпоративного волонтерства. На определенной стадии развития волонтерского движения, после осознания факта наличия волонтеров, внутри компании активизируются запросы на волонтерскую поддержку со стороны различных структурных подразделений. Диапазон запросов может быть самым разнообразным: от помощи специалистам по подбору персонала в раздаче листовок на ярмарках выпускников до комплектации сладких наборов в новогодние подарки для детей сотрудников. Таким образом инициаторы запросов пытаются оптимизировать собственные трудозатраты и затраты компании.

Как правило, организаторы корпоративной волонтерской программы сталкиваются в данном случае с дилеммой выбора: чему отдать приоритет? Инициативе и желаниям самих волонтеров или потребностям, заявленным со стороны компании? Есть компании, в которых под эгидой корпоративного волонтерства выполняются исключительно «полезные дела» из разряда перечисленных выше и именно это считается корпоративным волонтерством.

Рекомендации авторов статьи в данном случае предельно простые: старайтесь соблюдать баланс между направлениями волонтерской деятельности, востребованными самими волонтерами и запросами на «полезные дела» со стороны компании, не замыкайтесь «в себе». Это поможет вам предотвратить «выгорание» волонтерской команды, расширит возможности положительного влияния волонтерской активности на внешние социальные проблемы, повысит статус и значимость волонтерского вклада в их решение, будет способствовать налаживанию социальных связей с внешними благополучателями и партнерами

ОТЛИЧИЕ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА ОТ ЛИЧНОГО ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА

Несмотря на то, что компании используют разные подходы к организации корпоративного волонтерства, выбирают собственные тематические приоритеты и фокусы, все эти программы объединяет одна важная характеристика – корпоративный волонтер всегда является представителем компании, что накладывает на него определенные ограничения и дополнительную ответственность за возможные репутационные риски. Например, личные приоритеты сотрудника могут не совпасть с выбранными тематическими направлениями волонтерства. Также корпоративные волонтеры не могут помогать организациям, осуществляющим свою деятельность с нарушением действующего законодательства. Такой подход может ограничивать, например, возможности прямой помощи со стороны корпоративных волонтеров приютам для животных, т.к. не секрет, что многие такие приюты ведут деятельность с нарушениями законодательных норм. Это сложный этический и моральный аспект, т.к. такие нарушения со стороны организаций-благотельцев зачастую являются вынужденными и происходят из-за несовершенства нормативного регулирования. Однако, корпоративный волонтер всегда является проводником ценностей своей компании и не может участвовать

в добровольческих акциях, которые хотя бы потенциально угрожают ее репутации.

5 СОВЕТОВ ОРГАНИЗАТОРАМ ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА:

- 1 Определите стратегический вектор и цели развития программы внутри своего подразделения, для коллег из других подразделений и для компании в целом.

Этот шаг позволит увидеть, ради чего вы запускаете программу, на чем будет основной фокус и как вы будете распределять силы в течение реализации программы. Например, для вас фокусом может быть цель - сделать волонтерское движение в городе присутствия точкой притяжения для горожан, сотрудников и их семей и поддерживать решения социальных проблем на территории. На этом этапе вы уже можете обозначить ключевые заинтересованные лица, которые будут участниками и ответственными за реализацию программы вместе в сами: HR, PR, GR направления + направление корпоративной социальной ответственности внутри компании и местные лидеры мнений, актив молодежи движений, активные школьники и студенты, члены профсоюза, предприниматели города за пределами компании.



- 2 Определите сотрудников, ответственных за поддержку программы на местах – в центральном и региональных офисах, представительствах, на предприятиях. Выясните, какая экспертная помощь может вам понадобиться на этапе реализации всей программы.

Эти люди обычно уже занимаются смежными социальными или HR программами и знакомы с инициативами сотрудников в области волонтерства. Важно, что они станут для вас не только соисполнителями, но и рупорами обратной связи от лидеров волонтерских команд, что важно для увеличения социального воздействия, особенно в городах присутствия, куда не так просто дотянуться из центрального офиса.

Также на этом этапе стоит понять, в чем вам понадобится дополнительная экспертиза и сила для комплексной реализации программы, чтобы эффект от ваших действий не был нивелирован или размыт.

- 3 Создайте сообщество и наметьте план в разрезе 3-6-9-12 месяцев.

Чем быстрее вы сможете сформировать первичное ядро волонтеров, и поддержать волонтеров-лидеров, тем проще вам будет выстраивать коммуникации в сообществах, а это довольно важный фактор успеха всей программы.

Создание плана деятельности помогает «съесть слона по кусочкам». Когда вы будете проектировать свою программу, старайтесь учесть все факторы и сформировать комплексную программу, которая работала бы для всех сотрудников. Как для тех, кто готов быть лидерами волонтерского движения, так и для тех, кто не лоялен к теме и не хочет принимать активное участие. На этапе формирования активных шагов стоит определить для себя спринтерские и марафонские дистанции и результаты для всех целевых групп.

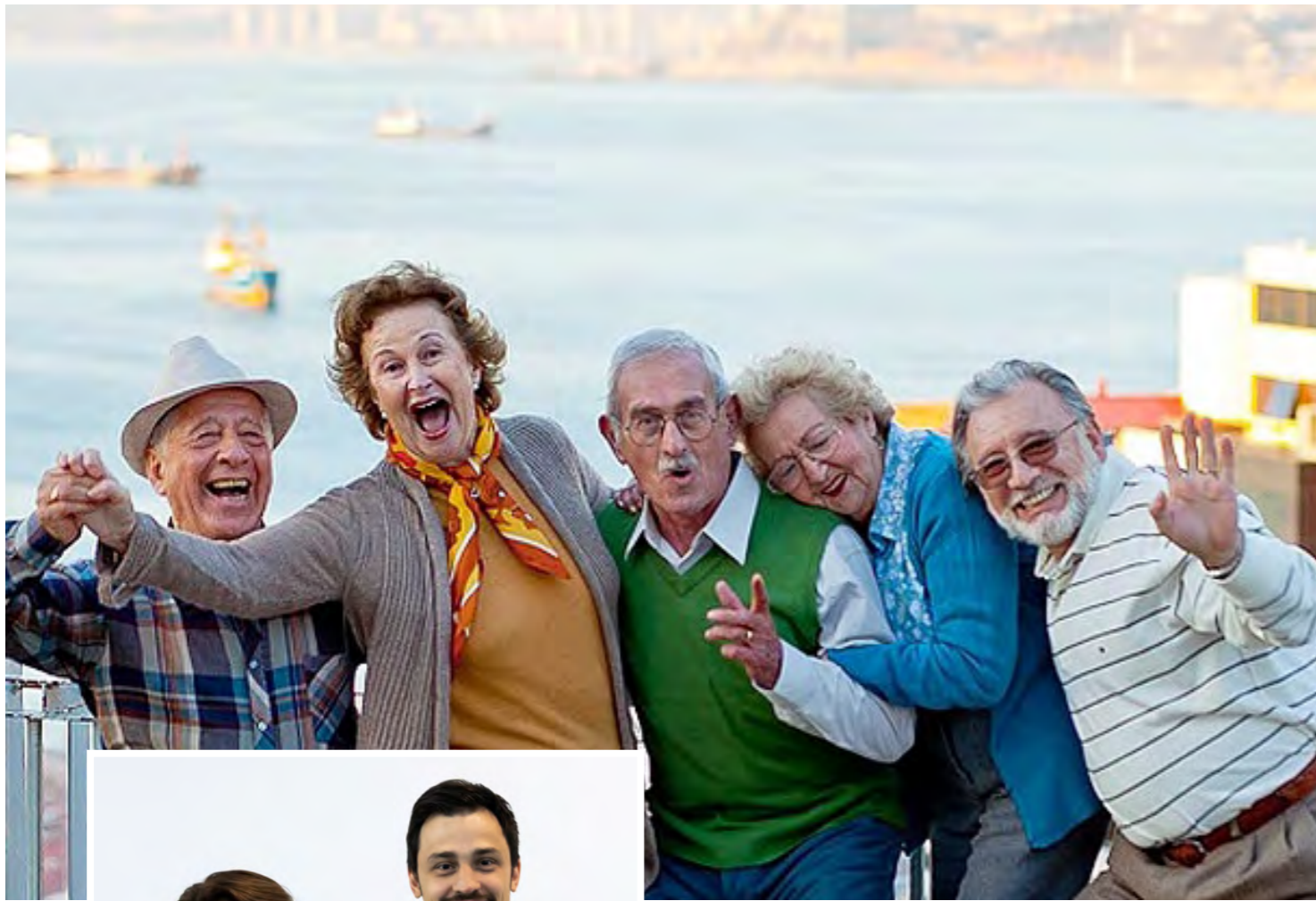
- 4 Регулярно поддерживайте программу: коммуникационно, организационно, финансово, экспертно.

Любое развитие требует вложений сил, времени и средств. Это очевидно для страта любой внутрикорпоративной программы. В случае с волонтерской инициативой регулярность не менее важна. Одно яркое мероприятие, к сожалению, не имеет должного эффекта и может только подорвать доверие сотрудников к инициативе компании. Долгосрочная программа строится на крепких социальных связях, обеспечивающих доверие и пространство для эксперимента и развития в социальной сфере.

- 5 Мотивируйте руководителей.

Важным направлением поддержки программы является целенаправленная работа с руководителями волонтеров. Не секрет, что на старте волонтерской активности большинство компаний сталкивается с сопротивлением административных руководителей корпоративных волонтеров. Происходит это на почве протеста против отвлечения их подчиненных на какую-то «постороннюю» деятельность.

Сами по себе волонтерские мероприятия реализуются, как правило, в свободное от работы время. Однако, общекорпоративные мероприятия для волонтеров образовательного характера или мотивационные, с награждением и подведением итогов могут быть организованы частично в рабочее время. Что и порождает конфликт интересов руководителей волонтеров и лидеров волонтерского движения. Формирование в среде руководителей компании осознанного отношения к корпоративному волонтерству, вовлечение их в повестку волонтерской активности, а также благодарности и нематериальное поощрение за волонтерские успехи их подчиненных станут залогом успешного продвижения вашей волонтерской программы.



Мотивация через пенсии

Давайте вспомним бодрых западных путешественников в возрасте, заполняющих курорты и исторические центры городов. Они не надеются на государственную пенсию и копят на нее самостоятельно почти с начала рабочего пути. И чаще всего – вместе с работодателем. Люди добровольно откладывают из зарплаты деньги, а компания добавляет свой взнос. Средства инвестируются через пенсионные фонды. Потом фонды выплачивают сотрудникам накопленные средства – либо в виде пенсии, либо как выкупную сумму.

Это и есть корпоративная пенсионная программа (КПП) – хорошее дополнение к любому компенсационному пакету сотрудника. Для работодателя это возможность обеспечить на пенсии своих сотрудников, мотивировать их не покидать компанию и не уходить к конкурентам. И подчеркнуть именно долгосрочность своих отноше-

ний с работниками. А для тех, кто работает в компании – вариант эффективно накопить средства либо на пенсию, либо на нужные приобретения. Администратором такой программы обычно выступает частный пенсионный фонд.

А В РОССИИ ЕСТЬ ТАКИЕ ПРОГРАММЫ?

Да, крупнейшие работодатели России уже внедрили у себя подобные программы. Интересуются ими и средние по размеру бизнеса компании. Наименьший интерес пока что у владельцев малых предприятий, где все свободные средства тратятся на развитие бизнеса.

Международные компании с представительствами в России тоже заинтересованы в КПП, потому что на Западе наличие такой программы – почти обязательное условие при трудоустройстве.

Спрос на КПП виден и со стороны градообразующих предприятий, которым важно обеспечить своих сотрудников, когда они выходят на пенсию. В России КПП все еще редкость, а не норма. Однако на фоне того, что забота о пенсии все больше перекладывается на плечи будущих пенсионеров, программа будет становиться популярной.

И КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

Сотрудники регулярно делают взносы в пенсионный фонд, причем отчисления идут автоплатежом прямо из зарплаты, до того, как человек получает ее на карту. Это очень удобно именно в плане накопления – нет возможности все потратить сразу на то, что в моменте может показаться более важным.

Компания добавляет к взносам сотрудников собственные средства. Обычно софинансирование идет по схеме «один к одному», то есть работодатель просто удваивает взносы работника. Но иногда применяются и другие варианты: например, первые несколько лет – удвоение, потом компания увеличивает размер своего взноса. Работодатель сам определяет схему своей корпоративной пенсионной программы: кого из сотрудников в нее включать, какой процент от заработной платы можно отчислять, какой объем софинансирования установить, когда можно пере-

дать сотруднику права на корпоративные взносы – и т.п.

Фонд инвестирует средства на открытом рынке и начисляет инвестиционный доход в соответствии с той инвестиционной стратегией, которая установлена в пенсионном договоре. По закону он не может быть отрицательным, и в случае убытков НПФ компенсирует их из собственных средств.

КАКИЕ ЕЩЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЕСТЬ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И РАБОТОДАТЕЛЕЙ ПОМИМО НАКОПЛЕНИЯ?

Если работник самостоятельно откладывает деньги на негосударственное пенсионное обеспечение, он может получать социальный налоговый вычет – своеобразный кэшбек от государства в размере 13%.

Для компании – участника корпоративной пенсионной программы – тоже предусмотрено налоговое стимулирование: пенсионные взносы по договору с НПФ не облагаются социальными налогами. Получается, что ту же премию сотруднику дешевле выплатить в качестве взноса на счет в КПП, чем как тринадцатую зарплату.

ЧЕМ КОРПОРАТИВНАЯ ПЕНСИОННАЯ ПРОГРАММА ИНТЕРЕСНА ДЛЯ ДИРЕКТОРА HR?

Во-первых, это отличная социальная программа, которая, помимо поддержки сотрудников после выхода на пенсию, работает на HR-бренд работодателя.

Во-вторых, это дополнительная мотивация сотрудников, что всегда важно.

В-третьих, это инструмент сокращения текучки кадров, затрат на найм и адаптацию новых сотрудников.

И наконец, вы обеспечите налоговые выгоды как работодателю, так и сотрудникам.



Анна Соколова,
директор по работе
с российскими клиентами

Антон Синьковский,
директор по работе
с международными клиентами

САФМАР
пенсионный
фонд

КАК ЗАБРАТЬ СВОИ ДЕНЬГИ ИЗ ПРОГРАММЫ?

Накопленные средства можно получать в виде корпоративной пенсии или забрать досрочно в качестве выкупной суммы. Деньги, удержанные из зарплаты работника, в любом случае всегда останутся в его распоряжении. А доступ к средствам компании, которые она «докладывает» на счет сотрудника, может появиться только через несколько лет после начала его работы.

Приведем пример. Вы вступили в корпоративную пенсионную программу сразу после испытательного срока и делаете регулярные взносы на свой пенсионный счет. Компания удваивает их. По правилам программы средства зафиксируются через пять лет. Если вы уйдете до этого срока, то сможете забрать только свои взносы. Если после – еще и средства работодателя. Но принять решение об уходе вам будет сложнее, так как через пять лет ваша компания начинает на один ваш рубль вносить уже два своих.

Как настроить программу, платить пенсии или отдавать выкупные суммы – решает сама компания. Чаще всего это решение принимается исходя из возраста сотрудников.

КАКОЙ ВАРИАНТ ПРОГРАММЫ ВЫ БЫ ПОСОВЕТОВАЛИ КОМПАНИИ, ГДЕ ПРЕОБЛАДАЮТ СОТРУДНИКИ ДО 35 ЛЕТ?

Это поколение Y, миллениалы. Им важно накопить не на пенсию, а на какие-то более важные здесь и сейчас вещи: машину, дорогую технику, поездки за границу. Для них принципиально, чтобы они могли получить свои накопления через определенный, не очень длинный промежуток времени. Для такой компании подойдет корпоративная пенсионная программа с минимальным сроком, после которого они могут забрать накопленные с учетом софинансирования средства. вестинга.

Но мы рекомендуем работодателям часть корпоративных взносов оставлять в пользу работника до наступления пенсионных оснований. Практика показывает, что впоследствии люди очень признательны тем работодателям, которые помогли им создать «подушку безопасности» и отложить деньги на пенсию.

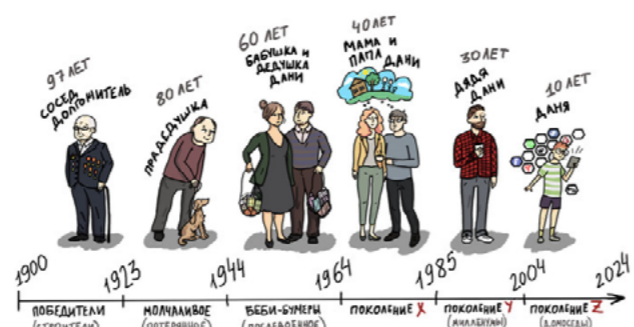
А КАК ОБЪЯСНИТЬ ПОЛЬЗУ КПП СОТРУДНИКАМ ИЗ ПОКОЛЕНИЯ X?

Поколение X – термин, применяемый к поколениям людей, родившихся с 1961 по 1981 годы. Это люди тридцати пяти лет и старше. У них сложились определенные жизненные взгляды, в том числе и на пенсионные сбережения. Они хотят копить деньги на пенсию: основные вопросы с жильем и другие бытовые вопросы уже решены или решаются, и им хочется откладывать, чтобы не снизить привычный уровень жизни после завершения трудового пути.

Правда, часто бывает и так, что сотрудники компании поколения X не думают о пенсии, как и их более молодые коллеги. Но если им рассказать о возможностях корпоративной пенсионной программы, показать, что, откладывая небольшие суммы, на выходе они могут получить хорошую прибавку к пенсии, то они начинают относиться к этой идее совсем иначе. И руководство готово внедрять КПП именно для формирования пенсионного обеспечения для своих работников.

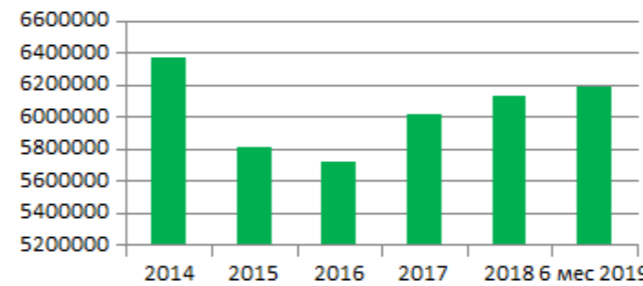
В таких организациях менеджеры отдела HR могут говорить о социальном аспекте – накоплении на пенсию – и об открывающихся возможностях по сохранению опытных сотрудников.

Представители поколения X – это в основном опытные сотрудники, и перед HR-департаментом часто встает вопрос: что им предложить помимо зарплаты, чтобы их не переманили более «прокачанные» компании с широким компенсационным пакетом. Добровольным медицинским страхованием и бесплатным кофе уже никого не удивишь, а вот КПП есть не у всех.



ВАЖНЫЕ ФАКТЫ:

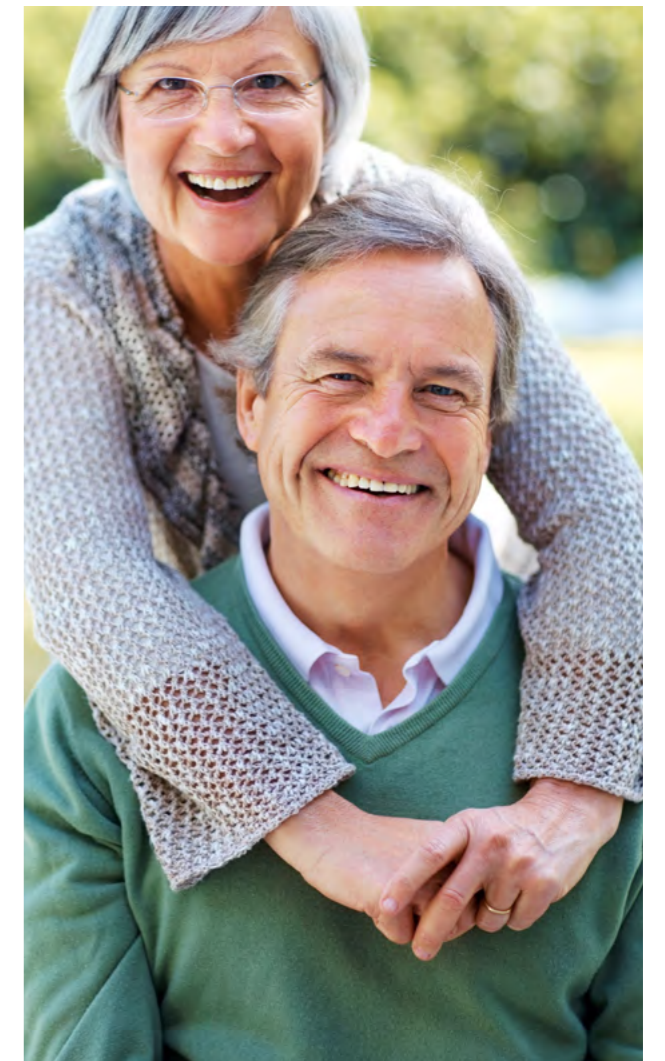
• В России почти 6,4 млн. участников, самостоятельно – индивидуально или с помощью работодателей – копирующих на пенсию в негосударственных пенсионных фондах. Но статистики, разделяющей их на тех, кто делает это только сам, а кто участвует в корпоративных пенсионных программах – к сожалению, нет. Банк России приводит в целом данные по числу участников в рамках негосударственного пенсионного обеспечения. Известно, что в основном это участники КПП. Их число постепенно увеличивается, хотя в 2014 году было сокращение участников (понятно – кризис, люди выходили из корпоративных программ):



• Средний размер отчислений со стороны сотрудников и работодателей обычно составляет 3% от зарплаты со стороны работника и 3% - от работодателя.

• Средний возраст, с которого к программе обычно начинают подключаться сотрудники - практика показывает, что чаще всего это люди старше 30-35 лет.

• Есть несколько самых распространенных вариантов мотивации сотрудников в рамках корпоративных пенсионных программ. Первый – это софинансирование (золотой стандарт – 3% к 3%), чаще всего встречающийся вариант. Второй – это поощрение накоплений, когда работодатель вкладывает чуть больше работника и таким образом стимулирует и его копить больше. И третий вариант – чем больше лет работает сотрудник, тем больше процент участия компании в формировании его накоплений.



Корпоративная пенсионная программа (КПП) является эффективным инструментом управления персоналом, позволяющим сформировать собственный пенсионный капитал для планирования будущего, также сохранить лучшие кадры для компании. КПП широко распространены в развитых странах Европы, Азии и США и являются неотъемлемой частью социального пакета работодателей.

АО НПФ «САФМАР» предлагает индивидуальные решения в зависимости от поставленных задач.





Черникова Марина,
Директор АНО
«Культура здоровья»



Какие well-being программы нужны вашим сотрудникам?

Корпоративная культура есть в любой компании. Если о ее создании никто не позаботился, она все равно будет существовать в фоновом режиме – мотивирующая или демотивирующая.

В большинстве российских организациях к корпоративной культуре перестали относиться как к игрушке, ведь это мощнейший бизнес-инструмент. Социально-ответственная компания, которая заботится о здоровье и благополучии подчиненных, привлекает лучших кандидатов и в дальнейшем не дает им уйти к конкурентам.

Основное возражение руководства касается отсутствия мотивации среди сотрудников: «У нас очень низкая вовлеченность персонала в корпоративные инициативы, большинство людей про-

сто не будет принимать в них участия». Конечно, внедрение любых нововведений не работает само по себе. Это не просто сумма well-being программ, полезных привычек и умных людей. Корпоративная программа здоровья и благополучия должна стать частью культуры, участники которой ей соответствуют и поддерживают. Поэтому для того, чтобы инновации не происходили в виде исключения и в единичных случаях, компаниям необходимо умело подходить к процессу – продумать и просчитать все по шагам.

ЧТО ВАШИ СОТРУДНИКИ ДУМАЮТ О СВОЕМ ЗДОРОВЬЕ?

Согласно отчету Gallup за 2017 год, работники становятся в 3,5 раза эффективнее, если считают, что их цели и цели компании совпадают. Well-being программы отлично справляются с этой задачей, и это не голословное заявление.

В прошлом году мы провели масштабный опрос на тему отношения москвичей к своему здоровью, в котором приняли участие более 600 человек в возрасте от 18 до 70 лет. Большинство опрошенных – работающие люди в возрасте от 25 до 44 лет, их количество составляло 65% от всех участников.

В результате мы получили важные инсайты, объединяющие желания сотрудника и работодателя:

- 78% респондентов считают знания важным фактором сохранения здоровья. Более того, все участники опроса отмечают, что хорошее самочувствие и внешний вид напрямую зависят от правильного образа жизни;
- Две самые частые причины, из-за которых участники опроса не уделяют здоровью должного внимания – отсутствие денег (59%) и времени (41%);
- Самые частые проблемы – это нехватка энергии, проблемы со сном и осанкой.

Well-being программы объединяют и выявляют лучшие качества ваших сотрудников – их таланты, компетенции, нравственные ценности и взгляды

ЧТО НУЖНО ДЛЯ УСПЕШНОЙ WELL-BEING ПРОГРАММЫ?

1. Сбор данных и составление плана действий. Перед внедрением изменений необходимо понимать, что именно происходит в бизнесе. Чем занимаются сотрудники, какие результаты приносят, с какими трудностями сталкиваются, какие у них отношения с клиентами.
2. Постановка индивидуальных и корпоративных целей. На этапе разработки корпоративной well-being программы важно установить общую цель и определить приоритетные направления, исходя из основных негативных факторов, влияющих на ваших сотрудников.
3. Активное участие менеджмента в программе. Без участия руководства создать крепкую корпоративную культуру невозможно – точно также, как и решить любой операционный процесс, будь то вывод нового продукта на рынок или планирование бюджета.
4. Длительность корпоративной программы должна быть не менее трех месяцев. Ни одно изменение не приживется по щелчку пальцев – прежде чем количество новых действий перейдет в качество, нужно сформировать новые устойчивые нейронные связи в головном мозге, за счёт которых новое поведение станет лёгким и привычным. Это касается и новых полезных привычек, которые должны сформироваться в ходе корпоративной программы. Расхожее утверждение о формировании привычки за 21 день не имеет отношения к реальности.
5. Формирование внутренней команды амбассадоров и создание поддерживающей среды. Бренд-амбассадорами становятся активные сотрудники, пользующиеся уважением и симпатией у коллег. Их задача – распространять информацию о преимуществах well-being программы и привлекать к участию как можно больше людей.



6. Механика проведения программы. Предложите участникам различные форматы участия – off-line и on-line. К примеру, лекции и семинары для сотрудников из отдаленных регионов можно проводить в виде вебинаров. Обучающие модули и практические задания желательнее преподносить в игровой форме, а качественное распространение информации должен обеспечить активный внутренний PR и мультимедийная коммуникация – внутренний портал, информационные доски в кофе-зоне, e-mail рассылки, информационные материалы.

7. Измерение результатов. Перед стартом программы и после ее завершения важно провести экспресс-диагностику общих показателей здоровья, фитнес-тестирование, психологическое тестирование. Организовать эти мероприятия можно прямо в офисе, и тогда программа будет нацелена на решение конкретных задач, и результаты программы станут более ощутимыми для каждого.

8. Сбор обратной связи. Не совершайте чужих ошибок – прислушивайтесь к мнению сотрудников. Заведите электронный ящик, где сотрудники смогут анонимно высказываться в адрес well-being программы. Также необходимо проводить опросы участников, как промежуточные, так и по итогам программы – что им понравилось, каких успехов достигли, чего хотели бы в будущем. Но важно быть готовым рационально реагировать на критику, прислушиваться и давать обратную связь – люди, которые оставили замечания, ждут ответа.

9. Профессиональное сопровождение программы, наличие разноплановой экспертизы. Зачастую программы реализуются собственными силами сотрудников организаций, у которых, как правило, много и других профильных задач, что существенно снижает внимание к программе, мероприятия носят бессистемный и в большей степени развлекательный характер. В результате теряется целостность программы, у сотрудников нет понимания, что программа серьезная и долгосрочная.

для достижения организационных целей. В результате получается абсолютно живая динамическая сила, стимулирующую каждого на развитие и рост.

КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА «ГОД ЗАБОТЫ О СЕБЕ» ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ «САФ-НЕВА»

В начале 2019 года мы запустили программу «Год заботы о себе» для сотрудников компании «САФ-НЕВА». Это один из 50-ти филиалов Lesaffre – мирового лидера по производству дрожжей и других продуктов ферментации. В России компания представлена в 82 субъектах РФ и объединяет 650 работников. Основные производственные площадки расположены в Воронеже, Узловой, Санкт-Петербурге и Кургане.

Программа создавалась с целью формирования навыков ведения здорового образа жизни, а также для повышения лояльности и мотивации команды. Аудитория: производственный и административный персонал, удаленные сотрудники.

Подготовительный этап начался в феврале и содержал разработку концепции и фирменного стиля, а также обучения амбассадоров в регионах. Позже началось активное анонсирование программы по всем каналам коммуникаций и тестирование сотрудников перед запуском основной части программы. Каждый участник получил полезный подарок, который символизировал старт программы.

На втором этапе были проведены мастер-классы «здоровое питание», «как бросить курить», «здоровый позвоночник», осенью были организованы лекции



по флебологии, по профилактике сезонных заболеваний и мастер-классы на тему практических инструментов борьбы со стрессом. Важно отметить, что формат проведения мероприятий учитывал специфику производства, занятия для цеховых рабочих проходили в комнатах отдыха в виде интерактивных практических занятий.

В летнем корпоративном степ-челлендже «Километры здоровья» приняли участие около 200 сотрудников из разных городов. Целью игры было пройти 75 тысяч километров за 60 дней. За два месяца общими усилиями было преодолено почти 50 тысяч километров, что мы считаем отличным результатом, ведь главная задача была выполнена – по итогам марафона почти 60% сотрудников стали уделять движению больше внимания.

Для подведения промежуточных итогов было проведено анкетирование. По результатам опроса 86% сотрудников, принимавших участие в опросе, стали уделять больше внимания своему здоровью. Участники отметили позитивные изменения в своем образе жизни – начали есть больше фруктов и овощей (83%), правильно поднимать тяжести (74%), пить больше воды (72%), больше двигаться в течение

дня (71%), многие отказались от сладких газированных напитков (66%). Половина сотрудников стали делать упражнения для позвоночника на рабочем месте и стараются не есть менее, чем за три часа до сна. По результатам повторных тестов и обратной связи программа «Год заботы о себе» показала неплохие результаты, и сейчас готовится новый проект на 2020 год.

ПРОГРАММА «HEALTH IT EASY» ДЛЯ СОТРУДНИКОВ VOIRON

VOIRON – французская компания-производитель гомеопатических лекарств заботится о том, чтобы как можно больше сотрудников были «послами здоровья» – формировали здоровые привычки и распространяли простые рецепты осознанной заботы о себе и близких. Для сотрудников российского офиса мы проводили пилотный запуск программы здоровья Health It Easy в 2019 г.

На семинарах по питанию обсуждались самые важные вопросы: как связаны вес, иммунитет и уровень энергии с тем, что и как мы едим. Мастер-классы по движению были посвящены здоровому позвоночнику, осанке и повышению гибкости. Проводились практические занятия в пи-



латес-студии, направленные на освоении простых упражнений, доступных на рабочем месте. На практических занятиях с психологом участники обсуждали темы «место работы в моей жизни», «профессиональная самооценка и отношение к себе».

Помимо практических мероприятий, была задействована онлайн коммуникация – несколько раз в день участникам программы мы присылали простые задания, которые были доступны в личном кабинете на сайте и в мессенджере WhatsApp. Онлайн проект сопровождал эксперт-куратор, который отвечал на все вопросы в группе. По итогам вовлеченность сотрудников составила 75%, а средняя оценка программы по 5-бальной шкале – 4,3 балла.

В рамках тестового запуска программы участие принимали сотрудники московского офиса, а в 2020г. решено программу продолжить и вовлечь персонал в регионах.

АНО «Культура здоровья» – некоммерческий проект, объединяющий экспертизу специалистов в области спорта, здорового питания, профилактики и здорового образа жизни для реализации комплексных программ управления здоровьем и благополучием.

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ WELL-BEING
ПРОГРАММ:**

- Целевые программы
- Дни здоровья в офисе
- Управление энергией команды
- Health Reality игры
- Лекции/семинары/мастер-классы
- Скрининги

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- Высокий уровень экспертизы: проверенная информация, одобренная ведущими врачами-специалистами, членами наблюдательного совета АНО «Культура здоровья»
- Собственная on-line платформа для поддержки групповых программ и коммуникации
- Разработка индивидуального предложения под задачи клиента с учетом поло-возрастных и профессиональных особенностей команды
- Реализация программа здоровья с привлечением широкого круга экспертов, в том числе в регионах

**УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ О WELL-BEING
ПРОГРАММАХ ДЛЯ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ
НА САЙТЕ cultureofhealth.ru**



И только ленивый не говорит о Wellbeing...

Аверина Анастасия,
*Директор по развитию бизнеса,
 руководитель пенсионных проектов*

Аон Рус – Страховые брокеры (лицензия СБ № 4047) предоставляет брокерские страховые услуги по всему миру. В области страхования персонала (ДМС, страхование жизни, пенсии) мы предлагаем анализ страхового покрытия, оптимизацию затрат, проведение страховых тендеров, помощь в урегулировании страховых случаев, сопровождение, бенчмаркинг по страховому покрытию, консультации в области гибких льгот, Wellbeing и др.



2019 год в HR среде проходит с лейтмотивом о Wellbeing. Конференции крупных поставщиков услуг выходили в разных вариациях с этим «волшебным» словом в заголовках, проводились рыночные обзоры и опросы работодателей. Одни работодатели делились опытом по внедрению практик в этом направлении, а другие изучали возможности.

Что стоит за этой новой концепцией? Или она вовсе не новая, а именно модная среди профессионального сообщества? Кажется, что каждый из нас интуитивно понимает, что такое «благополучие», однако каждый человек вкладывает в это слово что-то свое. И в этот момент оно превращается в сложный термин, который трактуется работодателями в каждой отрасли по-своему.

Наблюдается интересная тенденция. Понятие «Wellbeing» у многих в головах ассоциируется исключительно с «полечиться» и «побегать» – и если в компании есть хороший ДМС, а сотрудники участвуют в марафонах в футболках с корпоративной символикой, то это точно Wellbeing на предприятии. Конечно, я немного утрирую, но и единого определения тоже не существует, и каждая компания выстраивает свою внутрикорпоративную политику, исходя из своих целей и задач. И все-таки хочется разобраться.

Наши европейские коллеги так определяют Wellbeing: «...состояние равновесия, при котором работник и организация обладают соответствующими ресурсами, возможностями и решимостью достигать оптимального уровня здоровья и производительности...». Далее следует система тех кирпичиков, на которых строится благополучие человека и которые должны находиться в равновесии.

Посмотрим критически на эти элементы. Вот какие вопросы возникают лично у меня.

> Где зона ответственности самого человека, а в чем ему может помочь работодатель? И насколько глубоко работодатель должен быть вовлечен в предоставление определенных услуг и льгот? Ведь часто решения зависят не только от наличия или отсутствия бюджета, но и связаны с репутационными рисками.

Например, компания предоставляет услугу психологической помощи через стороннего поставщика услуг или Страховщика. Человек обращается за помощью, а на другом конце провода получает низкокачественную консультацию и навязывание услуг за дополнительную плату.

Другой пример: в компании решили провести лекции для сотрудников по повышению финансовой грамотности. Сторонний консультант на общей лекции рассказал о нюансах финансового планирования, о личном налогообложении и пр. Затем работники воспользовались рекомендациями о финансовых вложениях во время индивидуальных консультаций и были разочарованы (низкая доходность, утрата капитала и пр.).

Предлагая работнику льготы, работодателю важно предусмотреть репутационные риски, которые лежат на компа-

✓ БЛАГОПОЛУЧИЕ ЧЕЛОВЕКА

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ	Субъективное оценочное отношение к существующим или возможным ситуациям и объективному миру в повседневной жизни.	<ul style="list-style-type: none"> • Принадлежность и самооценка • Цели и успех • Принципы • Стрессоустойчивость
ФИЗИЧЕСКОЕ	Готовность человека выполнять физические и трудовые нагрузки различного характера в данный конкретный отрезок времени, личная безопасность.	<ul style="list-style-type: none"> • Условия жизнедеятельности • Сон / отдых • Физическая активность • Здоровье и энергия
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ	Положительный опыт работы, который вызывает гордость, удовлетворение и высокую эффективность.	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинги и развитие • Гибкие условия труда • Вовлечённость и производительность • Признание и достижения
СОЦИАЛЬНОЕ	Межличностные отношения, участие в жизни социума, удовлетворенность своим социальным статусом и социальными ролями.	<ul style="list-style-type: none"> • Окружение • Семья • Дружба • Коллеги
ФИНАНСОВОЕ	Умение уверенно управлять финансовой стороной жизни сегодня, одновременно готовясь к будущему, а также с учётом непредвиденных ситуаций жизни.	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка • Планирование • Защита • Сбережения

нии, если работник будет разочарован результатом. Нужно четко понимать, с какой целью компания дает доступ к своим работникам сторонним организациям, какая будет польза, какие альтернативы у человека получить аналогичную услугу в другом месте и с более качественным результатом.

Например, распространенной практикой является день здоровья, проводимый в рамках ДМС. Ни для кого не секрет, что иногда данный формат не работает эффективно и сотрудники просто игнорируют мероприятие, потому что это не интересно, а порой и бесполезно. При этом HR продолжают лукавить, говоря, что в компании разработаны меры превентивной медицины. Лукавят и страховщики. Из года в год мы слышим о том, что предупреждать заболевания важнее, чем лечить. Однако, даже элементарные чек-апы работодателям приходится покупать за отдельные деньги, а маршрутизации застрахованного при его общении с лечебным учреждением на качественном уровне практически нет. Конечно, я не имею ввиду необходимость отказаться от прямого доступа человека в ЛПУ. Речь идет о том, чтобы Страховщик проанализировал результативность лечения, помог человеку найти нужного специалиста и проконтролировал процесс оказания услуг.

Важно позаботиться и о том, чтобы работнику была предоставлена возможность дать оценку качества предлагаемого сервиса. В опросах работники также могут подсказать интересующие их темы для проведения дня здоровья, а потом вовлечь своих коллег. Такой подход позволит работодателю получить своевременную обратную связь и работать с поставщиками услуг более эффективно.

В настоящее время ДМС – это основная льгота для большинства работодателей. Серьезная конкуренция на рынке ДМС привела к тому, что Страховщики с большей готовностью, чем раньше, предлагают дополнительные опции по диагностике, готовы делиться своей аналитикой, усовершенствовать свои услуги в режиме он-лайн. И этот спрос формируется благодаря активной жизненной позиции HR специалистов, страховых брокеров и ме-

дицинских советников на предприятиях, которые формулируют новые задачи для страхового сообщества. Физическим лицам, к сожалению, практически не доступны эффективные решения в сфере ДМС с точки зрения соотношения «цена - страховое покрытие». Этот рынок полностью формируют работодатели и их партнеры - страховые брокеры.

> На какие аспекты благополучия работника работодатель может повлиять в большей степени?

Безусловно каждый работодатель заинтересован в том, чтобы работник при выполнении своих служебных обязанностей не отвлекался на посторонние вопросы, не связанные с работой, и был бы максимально эффективен. При этом желательно, чтобы у человека были возможности и энтузиазм делать больше, чем от него ожидает работодатель.

Попалась на глаза модель голландских исследователей 2011 г. (Bakker, Oerlemans).



Модель подразумевает, что на профессиональное благополучие влияют множество факторов:

- Отсутствие эмоционального истощения
- Удовлетворенность работой
- Лояльность
- Способность воспринимать новую информацию или способность сконцентрироваться на своей работе
- Качество межличностных взаимоотношений (в том числе с коллегами по работе) и отсутствие признаков деперсонализации (обезличенного или негативного

отношения к людям, с которыми профессионал работает)

- Уровень автономности специалиста, его стремление к профессиональному росту и развитию, наличие осознаваемых целей и смыслов выполняемой деятельности, а также уровень его профессиональной компетентности и др.



Сколько же в этой модели субъективно, правда? Работодатель может обеспечить прекрасные условия труда, систему мотивации и поощрения, а работник при этом будет демонстрировать низкую активность и неудовлетворенность работой. Его забыли погладить по головке или у него действительно физически болит голова? А если вопрос со здоровьем гораздо серьезнее?

Работодатель в силах обеспечить доступ к качественному медицинскому обслуживанию. При этом необходимо правильно расставлять приоритеты, особенно при наличии бюджетных ограничений.

Приведу такой пример: в одной крупной международной FMCG компании исторически после присоединения российского производителя действовал разный подход в ДМС. У 30% работников (ранее были работниками присоединенного российского производителя) не было ДМС, а у компании не было бюджета на покрытие ДМС этих работников. Компания приняла политическое решение: модифицированная программа ДМС будет у всех работников объединенной компании, но с франшизой на отдельные виды услуг. Работодатель уделил особое внимание коммуникации этих изменений в

компании, разъяснив работникам причины. Компания таким образом разделила социальную ответственность со своими работниками. Благодаря смелости HR специалистов, которые не побоялись провести непопулярные реформы ДМС на предприятии, в конечном счете выиграла вся компания – и в финансовом плане, и в социальном.

Доступ к качественным медицинским услугам может осуществляться работодателем различными способами:

- Продуманная программа ДМС;
- Эффективное использование производственного врача/ врача офиса/ врача-куратора для маршрутизации работника к получению медицинской помощи;
- Наличие дополнительного денежного фонда/ депозита на услуги, не покрываемые страхованием;
- При неэффективности поликлинического обслуживания по ДМС в регионах, где, по сути, происходит дублирование ОМС, - отказ от поликлиники в ДМС, но сохранение в страховой программе покрытия по госпитализации, лекарственному обеспечению и пр.;
- Качественные превентивные мероприятия (чек-апы, дни здоровья и пр.), проводимые не для галочки, а для повышения вовлеченности работников в системную заботу о своем здоровье;
- Информация про ЗОЖ не только в контексте корпоративных спортивных мероприятий и др.

Аон проводил опрос работодателей по Wellbeing*, в том числе был задан вопрос, насколько участники согласны с тем, что работодатель несет ответственность за здоровье работника. Вот что ответили участники:

Вариант ответа	Ответов	%
Полностью согласны	12	12 %
Согласны	31	31 %
Скорее да, чем нет	40	40 %
Не согласны	15	15 %
Иное	2	2 %
	100	

Среди комментариев были такие:

«Работодатель несет ответственность за создание безопасных для здоровья условий труда. А ответственность за здоровье лежит на самом сотруднике».

С этим трудно поспорить. Но если работник остается один на один с проблемой здоровья, то эта проблема выходит на уровень корпоративной, если влияет на эффективность труда данного работника.

Приведу такой пример: Компания внедрила программу страхования критических заболеваний и через год обнаружила, что число случаев онкологии среди работников компании стало существенно превышать случаи, о которых работодателю было известно до внедрения этой программы. На самом деле статистика сильно не изменилась. Причина в том, что раньше люди не выходили к работодателю с этой информацией и пытались справиться с лечением самостоятельно. Остается только догадываться, как это отражалось на их производственной эффективности. А вот после внедрения программы, случаи стали попадать в страховую статистику, которую работодатель начал анализировать с целью комплексного улучшения страховой защиты своих работников.

К сожалению, не редки случаи, когда работодатели приходят к осознанию необходимости включить определенное страховое покрытие в пакет корпоративных льгот только после наступления непредвиденного события у кого-то из работников (скорострительная смерть, диагностирование онкологического заболевания и др.). Такие ситуации особенно эмоциональны, когда речь идет о людях молодого и среднего возраста, которые не жаловались на здоровье и семьи которых оказались не готовы ни психологически, ни финансово к такому повороту событий. Страхование жизни – это относительно недорогой способ защиты интересов работника и его семьи, их финансового благополучия.

Возможно, ответственность работодателя еще и в том, чтобы донести до человека проверенную информацию. Ведь в сегодняшнем интенсивном информационном потоке работники больше доверяют информации, полученной от родных,

друзей и работодателя. При этом работодатель не может заставить человека делать накопления, вовремя гасить кредит или пройти диспансеризацию. Но работодатель может предоставить работникам доступ к ресурсам, с помощью которых человеку будет проще принимать индивидуальные рациональные решения, в том числе в случае отсутствия у работодателя бюджета предоставить такие решения за корпоративный счет или с софинансированием.

> Насколько глубоко Работодатель должен вовлекаться в вопросы финансового благополучия своих работников?

В рамках нашего Опроса*, мы спрашивали участников, насколько финансовое благополучие работника должно быть ответственностью работодателя? Вот что ответили участники:

Вариант ответа	Ответов	%
Да	46	46 %
Нет	40	40 %
Иное	13	13 %
	99	

Среди комментариев были такие:

«Ответственностью работодателя является четкая и понятная политика по оплате труда и премирования, а также своевременная выплата заработанных денег. В остальном ответственность за финансовое благополучие лежит на самом работнике» или

«Финансовое благополучие сотрудников – это, прежде всего, его ответственность. Работодатель, однако, несет ответственность в той части, на которую он может влиять: своевременные выплаты, предоставление возможностей страхования и образовательных ресурсов».

Здесь стоит остановиться подробнее. Каждый из нас сталкивается ежедневно с разнонаправленным потоком информации, стрессами, ответственностью перед близкими, многозадачностью жизни и пр. Статистика демонстрирует рост заболеваемости серьезными заболеваниями (онкология, диабет), рост случаев хронической депрессии. По данным DSM Group (специализированное агентство по исследова-

ниям фармацевтического рынка), в 2019г. россияне купили на 12% больше упаковок антидепрессантов, по сравнению с прошлым годом.

По статистике Центрального банка России, степень закредитованности населения неуклонно растет. При этом горизонт планирования граждан в России не превышает 1-5 лет.

По данным исследования Aon «Global Financial Wellbeing», 85% работников по всему миру не удовлетворены своей работой в полной мере. Другое исследование Aon «Living the dream survey» показывает, что финансовые проблемы у работника могут снижать эффективность труда на 12-20 рабочих часов в месяц. Разного рода стрессы в 40% случаев являются причиной увольнений, при этом вопросы финансового благополучия – это самый главный источник стресса у человека.

Таким образом получается, что пока работодатели пытаются привить своим работникам любовь к ЗОЖ путем участия в совместных забегах, увлечены разработкой идеальной модели ДМС и пр., у людей голова занята тем, как грамотно спланировать свои финансы, не потерять достойный уровень жизни при выходе на пенсию, спланировать бюджет на покупку жилья, обучение детей.

К примеру, корпоративные пенсионные программы требуют существенного финансирования со стороны работодателя. Но уже сейчас на рынке достаточно примеров того, как эти инвестиции оправдывают себя, повышая лояльность работников в долгосрочной перспективе. По оценкам Aon Рус, в России порядка 30% компаний имеют корпоративную накопительную программу. Некоторые пенсионные планы, предполагающие совместное финансирование, набирают процент участия более 60%, люди начинают увереннее себя чувствовать на фоне неутешительных прогнозов относительно государственной пенсии.

Невозможно запустить долгосрочную корпоративную накопительную программу, если на эти цели в компании нет бюджета. Но на рынке есть множество примеров того, как энтузиазм HR специалистов и их последовательная работа с привлечение

экспертов из других подразделений приводила к тому, что пусть и не быстро, но компания выходила на бюджетирование и запускала сложные финансовые льготы, которые для других компаний могут по-прежнему казаться недостижимыми.

Важно понять, что ответственность за финансовое благополучие работника лежит на работодателе лишь отчасти, но в силах работодателя помочь своим работникам сформировать потребность в финансовом планировании на более длительный горизонт времени.

> На что больше ориентируются HRы при принятии решения о запуске той или иной программы благополучия?

Иногда на мой вопрос о том, почему в компании не реализован тот или иной бенефит, приходится слышать ответ: «нашим работникам это не интересно, мы спрашивали». Но ведь многое зависит от того, как и что вы спрашиваете у работников, а потом – от того, как и кто это интерпретирует. У любого человека приоритеты меняются с возрастом, при изменении семейного и финансового положения. Есть и такие решения, к которым человека нужно мягко подталкивать (за теорию Nudging даже вручили Нобелевскую премию по экономике).

Приведу такой пример: крупная компания розничной торговли приняла решение запустить корпоративный пенсионный план с очень нехарактерными для нашего рынка условиями, довольно сложными для понимания рядовыми работниками молодого возраста. Компания потратила много времени и усилий на коммуникацию данной программы, на разъяснения важности именно тако-



го подхода при разработке программы, на ценность такой программы для людей в будущем. Амбассадоры программы внутри компании были готовы нести идею в массы. Были задействованы все способы внутрикорпоративных коммуникаций. По итогам нескольких лет, программа занимает 5е место по важности льгот для сотрудников (после ДМС, питания, скидок на товары компании, страхования от НС). В коллективе со средним возрастом моложе 30 лет слово «пенсия» не пугает, а по популярности эта льгота выше, чем фитнес, подарки и корпоративные праздники. Большинство участников программы признаются, что раньше даже не задумывались о пенсионной программе, пока она не была реализована компанией с качественным информированием работников.

Иногда забавно слышать от HR такую фразу: «Знаю я наших коллег, им нужно «это» и их совершенно не интересует «то»». Пожалуйста, не лишайте человека возможности принимать решения о своем благополучии, блокируя свободу выбора своими личными мироощущениями.

Если есть возможность привлечь профессиональных маркетологов для грамотного составления опросников, то можно получить качественный материал для аналитики. Когда работники получают корректную и доступную информацию о программе, о ее целях и важности, они увидят свою выгоду.

> Как измерить благополучие человека? Насколько велики расхождения между его реальным уровнем и субъективными оценками?

В рамках нашего Опроса*, мы задали вопрос, каким образом компания оценивает эффективность внедрения программ по здоровью и благополучию работников? По результатам, у 71% участников опроса отсутствуют инструменты оценки эффективности реализованных программ, а 21% компаний используют в качестве основного инструмента проведение опроса сотрудников.

Знаете, какую причину чаще всего слышим от компаний, почему они воздерживаются от проведения опросов вообще? Частый ответ: «чтобы не дать людям лож-

ных иллюзий, что мы выполним их пожелания». Следующий по частоте ответ: «мы и сами знаем все недостатки данного бенефита, но бюджета на его улучшение нет, поэтому нет смысла спрашивать».

Только 17% компаний используют цифровые решения для определения уровня благополучия сотрудников. Такие цифровые решения начали появляться на рынке. В частности, на конференции для HR специалистов в Москве 10 октября 2019г. лондонский офис Аон представил свою международную разработку – он-лайн платформу WellOne. Данное приложение позволяет контролировать «Индекс Здоровья», который рассчитывается на основании индивидуальных характеристик состояния тела и духа человека, его самочувствия и образа жизни с использованием технологии игр и социальных сетей, обеспечивая персонализированную обратную связь.

В эпоху диджитализации приложение на гаджете – это удобный инструмент для работника быть вовлеченным в процессы контроля за своим благосостоянием во всех его проявлениях, а для работодателя это возможность вовремя получать сводные данные о благополучии коллектива и реагировать на критические изменения.

Порой самому человеку сложно оценить степень своего благополучия. Очевидно, что невозможно осчастливить всех и тем более невозможно осчастливить человека против его воли. Важно создать такую среду для работника, чтобы у него был быстрый доступ ко всем льготам, которые для него предусмотрел работодатель для решения вопросов, связанных с благополучием на всех этапах жизненного пути.



> Как найти бюджет?

Ключевой момент при принятии решения о существовании той или иной льготы на предприятии – это финансирование. Очевидно, что если нет бюджета, то самая прекрасная идея останется на бумаге.

Некоторые минимальные меры поддержки работников не влекут дополнительных затрат для работодателя. Например:

- У большинства страховщиков опция психологической помощи входит в стандартное покрытие.
- У корпоративных поставщиков услуг есть специальные предложения и консультации для физических лиц (банковские услуги, страхование, помощь в получении налогового вычета и пр.).
- Если в компании нет ДМС, работодатель может заключить корпоративный договор, но с индивидуальной оплатой (путем удержания из заработной платы по поручению работника), тем самым предложив работникам возможность получить более выгодные условия по сравнению с условиями для физических лиц.
- Министерством финансов РФ совместно с Всемирным банком реализуется Проект «Содействие повышению уровня финансовой грамотности населения и развитию финансового образования в Российской Федерации». В рамках этого проекта на предприятие можно бесплатно пригласить специалиста для проведения очного мероприятия или вебинаров в разных регионах по финансовой грамотности для работников.
- Волонтерство и другое.

Однако, если компания разрабатывает комплексную программу поддержки сотрудников, то без дополнительных финансовых затрат не обойтись. И здесь, как с любым проектом, требующим финансирования, нужно провести предварительную оценку не только прямых затрат, но и затрат, связанных с запуском, коммуникациями и поддержкой проекта. Нужно оценить, на кого он будет нацелен и какой ожидается отклик со стороны сотрудников, а главное – какой эффект ожидает работодатель от запуска проекта.

Часто при реализации подобных проектов HR специалисты долго полагаются только на свои силы, устраивают фокус-группы, изобретают концепции и коммуникации, ведут долгие переговоры с поставщиками услуг, советуются с коллегами по цеху. А затем приходят к финансистам и закупщикам и выясняется, что у них совсем другие представления о том, как это все должно работать. Основным выводом, который я сделала, работая с разными компаниями: чем раньше HR специалисты привлекают к своим идеям коллег из других подразделений, тем быстрее проекты превращаются в рабочие инструменты, а не в воздушные замки. Финансовый директор никогда не поставит свою подпись под расходами на проект, в котором нет четких планов реализации и прогнозов по результатам.

> Если работодатель подключается к процессу обеспечения роста благополучия человека, как определить черту, которую не нужно переступать? Где граница между социальной ответственностью работодателя и желанием работодателя дать больше гибкости работникам в выборе привлекательных именно для него льгот?

Несмотря на то, что многие компании работают в направлении создания системы гибких льгот / «кафетерия», лишь порядка 8-10% компаний это реализовали в силу разных объективных причин. Что мы видим? Самая большая ошибка работодателей при разработке таких проектов – это думать, что работники ответственно относятся к своему здоровью и к своему благополучию в целом. К сожалению, не все и не всегда. В разных жизненных циклах и обстоятельствах люди склонны принимать иррациональные решения, не думая о будущем, живя сегодняшним днем. Не хочу вдаваться в подробности, насколько на нашу способность к анализу и долгосрочному планированию влияет порой непредсказуемая ситуация в финансовой и политической сфере страны. Наверное, нашим западным коллегам в условиях стабильных финансовых рынков планировать на будущее легче. Но факт остается фактом.

Приведу такой пример: крупная производственная компания ввела систему гибких льгот и после анализа отзывов работников о ДМС, решила отказаться от обязательного ДМС вообще – многие люди не понимали ценность ДМС по сравнению с ОМС в регионах. Работникам было предложено выбирать ДМС в рамках системы «кафетерия» для себя или близких родственников. К концу страхового года убыточность была невероятно высокой, т.к. люди, выбравшие ДМС, осознанно покупали его, чтобы лечиться. С другой стороны, некоторым людям без полиса ДМС понадобилась качественная и быстрая медицинская помощь вне ОМС (срочная госпитализация, специализированная хирургия, «второе мнение»/ консилиум и пр.). Что делать работодателю в такой ситуации? Если не изменить подход, то цена для выбравших ДМС будет неуклонно расти. Можно ввести программы с франшизами, можно оставить для всех сотрудников базовое покрытие, а в гибкие льготы включить расширения. Получается, что выбор работодателя в пользу полностью гибкого ДМС оказался финансово неэффективным для компании? Не совсем так. Компания изначально оценивая возможные сценарии, намеренно пошла на такой вариант страхования и получила бесценную статистику. Трудно быть пионером на рынке при внедрении льгот. Если на рынке нет готовой статистики – придется формировать ее внутри своей компании, анализировать, корректировать программы. Не все поставщики услуг готовы поддерживать такие эксперименты. В таких проектах работодателю важно найти своего поставщика и вместе пройти этот сложный путь. Предварительную оценку эффективности страховых сценариев может помочь подготовить страховой брокер, т.к. обладает качественной статистикой, опираясь на накопленный опыт.

Другой пример: В компании приняли решение запустить корпоративный пенсионный план. Была разработана и согласована программа, выделен бюджет, проведен тендер по выбору пенсионного провайдера. В последний момент пришла информация из штаб-квартиры о том, что ввиду неудовлетворительных финансовых результатов в текущем году,

компания должна решить, какой из двух вариантов мотивации работодатель сможет реализовать в текущем году, а какой перенести на следующий год: либо ежегодная корректировка заработной платы на 5%, либо 5% от заработной платы в виде взноса компания направит в пенсионную программу. HR Директор решила не брать на себя ответственность за такой выбор и провела опрос сотрудников. Не нужно быть оракулом, чтобы понять, что выбрали люди – прибавку к заработной плате. В следующем году уже не было и прибавки к зарплате, а о пенсионной программе штаб-квартира уже и не вспоминает – нетевременавкомпании. При этом очевидно, что если пенсионная программа была бы запущена тогда, от нее компания не отказалась бы. Подобные программы закрываются лишь в крайней ситуации, т.к. это долгосрочные обязательства компании и ее социальная ответственность.

По моему мнению, такие программы, как базовая медицина, лечение критических заболеваний, пенсии, должны реализовываться работодателем как неотъемлемая часть EVP (Employee Value Proposition), как часть социальной ответственности работодателя перед работниками. Для большинства людей выбор будет всегда в пользу выгоды здесь и сейчас. Благо, сейчас HR специалисты вооружены качественными аналитическими методиками, занимают активную жизненную позицию и во многих компаниях входят в руководящий состав. Таким образом, концепция благополучия человека набирает обороты и выходит на новый качественный уровень.

В заключение готова признать, что при работе над статьей, у меня возникло вопросов гораздо больше, чем я пыталась охватить. Хочется пожелать, чтобы при реализации проектов Wellbeing на рынке появлялось много новых интересных идей и подходов, чтобы они приносили эффективные результаты. А мы, команда Аон, будем рады пройти этот путь вместе с нашими клиентами в части страховых и пенсионных решений.

* Опрос ООО «Аон Рус – страховые брокеры» на тему «Wellbeing_2019», проведенный в августе 2019 г. Участниками опроса стали 100 компаний разной численности и из различных секторов экономики.



Елена Якупова, Начальник отдела компенсаций и льгот ООО «Башкирская генерирующая компания»

ООО «Башкирская генерирующая компания» (ООО «БГК») – одна из крупнейших региональных энергетических компаний России, входит в состав международного холдинга «Интер РАО». Производит электрическую и тепловую энергию на электростанциях, расположенных в шести городах и семи муниципальных районах Башкортостана. Объединяет одну ГРЭС, 11 ТЭЦ и ТЭС, семь крупных, средних и малых гидроэлектростанций, а также один ветропарк. В БГК трудятся более 3300 работников. Установленная электрическая и тепловая мощность энергообъектов БГК составляет 4 436 МВт и 8 578 Гкал/час соответственно. Годовая выработка электроэнергии – 18,9 млрд кВт*ч, тепла – 16,4 млн Гкал. В состав компании входят два дочерних общества – ООО «БашРТС» (поставщик тепловой энергии и оператор теплосетей в восьми крупных городах РБ) и ООО «Башэнерготранс» (оказывает услуги в сфере перевозок и транспорта в городах Башкортостана и России).



Кафетерий «Башкирской генерирующей компании»: в меню – лечение, отдых, питание...

В ООО «Башкирская генерирующая компания» – одной из крупнейших региональных энергетических компаний России, входящей в состав международного холдинга «Интер РАО» – уже четвёртый год действует система льгот методом «Кафетерий». За это время ею охвачены 1800 сотрудников четырёх филиалов и исполнительного аппарата БГК. Из этой статьи вы узнаете, как внедрялась система в БГК, с какими сложностями столкнулись сотрудники службы управления персоналом и как их удалось решить.

Итак, 2015 год. Казалось бы, в системе льгот БГК не все так плохо, имеется Коллективный договор, в котором оговорены виды льгот для работников компании. Однако опрос сотрудников Башкирской генерирующей компании показал: не все довольны количеством и видами предоставляемых льгот, охват работников этими льготами – неполный. Также существовавшая система льгот была непрозрачна и лишь частично соответствовала запросу бизнеса на развитие персонала.

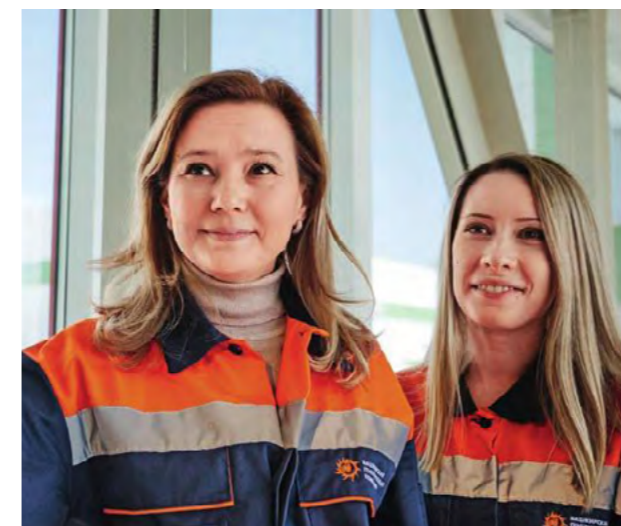
В Группе «Интер РАО» было принято решение о реализации на базе БГК пилотного проекта по внедрению Кафетерия

льгот. Исходили из того, что только сам сотрудник знает, какие льготы и в каком объеме ему необходимы. Тем более в компании работают как офисные сотрудники, так и рабочие, в том числе, сменный персонал. А география их проживания – от города-миллионника Уфы до совсем небольших населённых пунктов.

Преимущество Кафетерия льгот для такого большого коллектива как раз в том, что льготы работнику представляются по его личному выбору в рамках утвержденного персонально для него бюджета баллов. Количество баллов зависит от уровня должности: чем выше должность, тем больше баллов работник может использовать. Выбор льгот производится работником один раз в год, использование льгот происходит в течение календарного года. Кафетерий льгот доступен всем работникам компании, за исключением проходящих испытательный срок.

При этом в компании продолжили действовать государственные гарантии – льготы, предоставляемые по законодательству РФ и Республики Башкортостан, а также базовый пакет льгот, положенных всем работникам, вне зависимости от уровня должности и стажа работы в компании. В БГК – это материальная помощь различных видов, страхование от несчастных случаев, компенсация питания для рабочих и оперативного персонала.

Все эти составляющие системы льгот применяются одновременно, при этом одна и та же льгота не может входить и в базовый пакет, и в Кафетерий (за исключением компенсации стоимости питания).



По результатам опроса работников БГК в рамках пилотного проекта были определены **22 ЛЬГОТЫ**, которые соответствуют восьми основным направлениям социальной защиты работников Группы «Интер РАО»:

- Забота о здоровье работника (льготы: ДМС, страхование на случай серьезных заболеваний, курсовки в лечебный центр Группы компаний);
- Предоставление отдыха (частичная оплата путевок в санатории, базы отдыха Республики Башкортостан, частичная оплата туристических путевок для работника и/или членов его семьи по территории России);
- Повышение уровня образования (частичная оплата дополнительного образования, оплата курсов вождения, оплата курсов водительского мастерства, оплата курсов иностранных языков);
- Доставка к месту работы, питание и страхование (оплата стоимости проезда работника до места работы и обратно, оплата стоимости питания в столовых компании, страхование имущества работников и КАСКО);
- Спортивно-оздоровительные услуги (частичная оплата абонемента в фитнес-клуб, оплата абонемента в бассейн);
- Забота о детях работников (добровольное медицинское страхование для ребенка, частичная оплата путевок для детей работников в детские оздоровительные центры и лагеря на территории РБ, частичная оплата пребывания детей в дошкольных детских учреждениях, частичная оплата обучения ребенка);
- Забота о материнстве (частичная оплата лечения, наблюдения беременности в частных клиниках и роддомах, доплата до среднего больничного листа до родов и после);
- Культурные и спортивные мероприятия (оплата билетов на спортивные и культурные мероприятия).



Чуть подробнее остановимся на ДМС. БГК использует депозитную схему ДМС, которая предлагает широкий спектр медицинских услуг и большое количество медицинских учреждений, но требует оформления гарантийных писем. По опыту прошедших трёх лет можно сказать, что решение о включении ДМС в Кафетерий было верным.

По факту не более 50% сотрудников выбирает ДМС. Средства ДМС могут быть использованы для лечения острых, хронических заболеваний и профилактики осложнений. Причём, льгота ДМС находится в приоритете у компании. Если работник ее не выбрал или выбранных баллов по льготе недостаточно для медицинских услуг, в течение года он имеет возможность перенести неиспользованные баллы с других льгот на ДМС.

Для запуска Кафетерия льгот была проведена большая подготовительная работа: разработаны и согласованы с бухгалтерией механизмы представления льгот, определены провайдеры льгот, выбранные работниками, проведены закупочные процедуры и заключены договоры, сформирован локально-нормативный акт, проведены коммуникации с работниками.

Потребовался и программный продукт, который бы помог работникам определиться с выбором льгот, а работодателю - администрировать процесс управления Кафетерием. ИТ-специалистами компании был создан ПК «Кафетерий льгот». Программный комплекс включает в себя Личный кабинет сотрудника на корпоративном портале для выбора льгот, подачи заявок на их получение и отслеживания текущего статуса. В ПК отработаны механизмы интеграции кадровой информации, плановых и фактических финансовых данных между ПК «Кафетерий» и 1С:ЗиУП, оформления гарантийных писем по ДМС, загрузки фактических данных по отчётам контрагентов. Все это значительно упрощает администрирование льгот работодателем.

Большая часть персонала БГК – это рабочие, которые не имеют компьютеризированного рабочего места. Проблема была решена через предоставление доступа к Личному кабинету в компьютерных классах техникумы и через специальные терминалы для работы с Личным кабинетом (на портале БГК). Они есть в каждом филиале компании.

При внедрении Кафетерия льгот в БГК возникло определенное непонимание со стороны профсоюза. Ранее распределение путевок всех видов осуществлялось через первичные профсоюзные объединения в филиалах БГК. Многие работники компании полагали, что оплата путевок осуществляется за счёт профсоюзных взносов, а не за счёт бюджета компании. У профсоюзных лидеров возникли опасения, что новая система нарушит отлаженный механизм и вызовет недовольство сотрудников. Были проведены переговоры с профсоюзными лидерами, по итогам которых приняли компромиссное решение - в первый год реализации программы Кафетерия (2016 год) в ней будут участвовать только Исполнительный аппарат и один из филиалов компании. Окончательное же решение о внедрении Кафетерия льгот в БГК предложено было принять по результатам опроса удовлетворённости работников в конце 2016 года.

Интересный факт: чем больше работников использовало льготы по Кафетерию в год старта проекта, тем больше становилось и поклонников у этой системы. В июле 2016 года 64% работников были удовлетворены Кафетерием, а в декабре 2016 года удовлетворённость данной системой составила 83%. Кроме того, 88% работников (в т. ч. 90% - рабочие) изъявили желание и в дальнейшем пользоваться данной Кафетерием льгот. По результатам опроса профсоюзы признали проект успешным, после чего в Коллективный договор были внесены изменения в части представления льгот по методу Кафетерия.

Одна из важнейших составляющих успеха при реформировании системы материального и нематериального стимулирования – быть в постоянной коммуникации с персоналом. Особенно в первые годы. Опросы, встречи с персоналом, индивидуальное общение, рассылки, буклеты, взаимодействие в социальных сетях – все это помогает донести до персонала информацию о системе льгот, провайдерах, механизмах представления льгот. В тоже время важно слышать запросы работников, их предложения и просьбы, корректировать систему льгот с учётом предложений работников, обязательно давать обратную связь.

Топ-5 самых популярных льгот Кафетерия БГК за 2019 год:

- ДМС работника (45% работников);
- Питание (19% работников);
- Путёвки в санатории (15% работников);
- Культурные и спортивные мероприятия (11% работников);
- Туризм (10% работников).

Что изменилось с внедрением Кафетерия в БГК для работодателя?

Теперь бюджет средств для представления льгот используется полностью и эффективно, дополнительного бюджета для перехода на кафетерий льгот не требуется, система льгот поддерживает основные направления социальной защиты работников компаний Группы, повысился уровень удовлетворённости персонала, реализован принцип внутренней справедливости, прозрачности в предоставлении льгот. Работники служб управления персоналом стали ближе к персоналу компании, «знают в лицо» всех работников своих филиалов, в курсе их приоритетов и предпочтений. Сформировался привлекательный внутренний и внешний бренд БГК.

С 2017 года система льгот методом «Кафетерий», реализуемая в БГК, набирает обороты. Если в 2016 году в ней участвовали всего 525 работников, то в 2019 году в кафетерий вовлечены 1780 человек.

Что в итоге? Основываясь на опыте ООО «БГК», можно сделать вывод, что Кафетерий способствует повышению уровня удовлетворённости персонала (в БГК уровень вырос на 8,6% процента по сравнению с 2016 годом), позволяет рационально и полно использовать запланированные средства выплат социального характера, реализует принцип внутренней справедливости в получении льгот.

Все эти составляющие, безусловно, способствуют формированию привлекательного бренда компании и росту производительности труда.



Оксана Глухова
Руководитель дирекции оплаты труда
и организационного дизайна
ПАО «Интер РАО»

Современные тенденции в области управления организацией заставляют нас пересмотреть роль Управления персоналом (HR). Сейчас от нас требуют не только решения традиционных задач управления персоналом (расчёт ФОТ, кадровое делопроизводство, подбор, обучение и т.д.), но максимизации отдачи от затрат на персонал через привязку программ в области управления персоналом к бизнес-стратегии и задачам Общества. Одной из таких программ является «Кафетерий льгот».

Сегодня, оборачиваясь назад, очень радостно от того, что в 2015 году удалось, путём долгих переговоров уговорить стойкий профсоюз запустить у нас пилотный проект. Одной из основных задач была реализация пилотного проекта в компании, в котором есть рабочий персонал, потому что на наш взгляд данная категория самая требовательная к предоставлению социального пакета и является самой незащищённой.

Какие задачи бизнеса решают льготы в целом?

1. Формирование лояльности работников;
2. Обеспечение социальной ответственности бизнеса;
3. Удержание приоритетных категорий работников;
4. Поддержание работоспособности и обеспечение здоровья работников.

На сегодня опыт БГК по внедрению «Кафетерия льгот» в Группе «Интер РАО» признан положительным, и уже с 2019 года «Кафетерий льгот» был распространён и на другие компании холдинга. Это – АО «Томская генерация», АО «ТГК-11», ООО «Энергосбытовая компания Башкортостана», ПАО «Томская энергосбытовая компания». Общая численность работников дочерних обществ Группы «Интер РАО», использующих «Кафетерий льгот», составляет 4 100 работников.

Сотрудники Управления информационных технологий БГК разработали программой продукт для автоматизации процесса. Данный программой продукт успешно внедрен во всех дочерних обществах, которые используют «Кафетерий льгот».

В настоящее время идут подготовительные работы для внедрения «Кафетерия льгот» в 2020 году в ООО «Интер РАО - Управление Электрогенерацией» и АО «Томск РТС», расширяется применение льгот в дочерних обществах, которые уже присоединились к проекту. Ожидаемый охват «Кафетерием льгот» в 2020 году – 7 600 работников компаний, входящих в Группу «Интер РАО».



ЖУРНАЛ
ПЕРК И БЕНЕФИТЫ

Оставайтесь в курсе последних событий в мире программ здоровья и благополучия сотрудников и социального пакета!

**ВЫ ВСЕГДА МОЖЕТЕ СКАЧАТЬ
ВСЕ НОМЕРА НАШЕГО ЖУРНАЛА
В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ**



СТРАНИЦА В FACEBOOK



ГРУППА В FACEBOOK



www.perkbenefits.ru