



**Рентабельность инвестиций,
осуществляемых в программы психического
здоровья на рабочем месте: довольные
сотрудники — залог успеха в бизнесе**

Проект программ психического здоровья на рабочем месте

КОРПОРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Наша многофункциональная практика оказывает поддержку клиентам в решении сложных социальных и экологических задач. Опираясь на опыт специалистов международной сети «Делойт» в области здравоохранения, управления кадрами, социального воздействия и устойчивого развития мы выявляем, оцениваем, контролируем и формируем отчетность по общим затратам и преимуществам, связанным с реализацией проектов, программ и политик. За счет грамотного сочетания необходимых знаний и опыта и неукоснительного соблюдения методологических требований мы помогаем клиентам внести максимальный вклад в решение проблем общества и расширение внутренних возможностей.

Содержание

Резюме для руководства Положительная рентабельность инвестиций, осуществляемых в программы психического здоровья, вполне по силам канадским работодателям | 2

Сегодня вопрос психического здоровья на рабочем месте важен как никогда | 5

Стратегический подход к инвестированию в программы психического здоровья в канадских компаниях приносит результаты | 10

Путь к положительной рентабельности: ориентировочный план инвестиций | 18

Приложение А: О стандарте | 25

Приложение В: Методология исследования | 26

Приложение С | 29

Примечания | 30

Резюме для руководства

Положительная рентабельность инвестиций, осуществляемых в программы психического здоровья, вполне по силам канадским работодателям

Из-за проблем с психическим здоровьем у работников канадские работодатели несут огромные издержки. Однако трудности на пути инвестирования в программы психического здоровья остаются, как и отсутствие понимания лучшей практики и доказательств того, что такие инвестиции могут положительно отразиться на прибыли компании¹. Для преодоления таких сложностей канадским работодателям необходимо доказательство того, что инвестирование средств в реализацию данных программ приносит больше выгод, чем затрат. Настоящее исследование, впервые проведенное в Канаде, подтверждает это.

ИСХОДЯ ИЗ АНАЛИЗА инвестиций и экономии средств семи канадских компаний на разных этапах реализации их программ по психическому здоровью, а также интервью, проведенных с профильными специалистами и руководителями ¹⁰ компаний, мы получили информацию о среднем размере годовой рентабельности инвестиций, осуществляемых в программы психического здоровья, определили общие проблемы и факторы успешной реализации таких программ, а также выявили лучшую практику, на которую работодателям стоит обратить внимание.

В ходе исследования мы узнали, что работодатели хотели бы получить доступ к информации и инструментам для принятия взвешенных решений, касающихся инвестирования средств в психическое здоровье, и повысить эффективность реализации соответствующих программ.

Работодатели также должны быть наделены необходимыми средствами для проведения оценки и отслеживания результатов и выгод, как в случае с другими портфелями инвестиций, осуществляемых в рамках их хозяйственной деятельности. В связи с этим отчет включает в себя план поэтапной реализации программ психического здоровья и подход к оценке их результатов.

Основные выводы для лиц, принимающих решения

Исходя из реального опыта 10 компаний и анализа предоставленной семью из них информации, положительная рентабельность инвестиций, осуществляемых в инициативы по психическому здоровью, является вполне достижимой для канадских организаций задачей. По данным семи компаний, предоставивших сведения минимум за три года, средняя годовая рентабельность инвестиций, осуществленных в программы психического здоровья, составила 1,62 канадских долларов. Средняя годовая рентабельность инвестиций компаний со сроком реализации программ три года и дольше, насчитывает 2,18 канадских долларов. Очевидно, что с годами программы начинают приносить больше прибыли и не стоит ожидать от них немедленных финансовых результатов. В действительности достижение положительной рентабельности инвестиций может занять три и более лет.



Организациям дешевле тратиться на реализацию программ психического здоровья, чем на устранение последствий бездействия. В среднем в Канаде проблемы психического здоровья насчитывают 30–40% от общего числа случаев краткосрочной недееспособности и 30% — от долгосрочной, при том что число заболеваний с диагнозом психических заболеваний ежегодно растет на 0,5–1%.

По данным настоящего исследования, в 2018 году случаи краткосрочной потери дееспособности в связи с расстройствами психического здоровья составили 30% от общего числа обращений, и за период с 2016 по 2018 год число таких обращений увеличилось лишь на одно обращение в расчете на 1 тыс. работников с полной занятостью.

Даже компании, уже реализующие программы психического здоровья, но еще не достигшие положительной рентабельности инвестиций, могут ощутить значительную экономию средств по сравнению со средним национальным показателем за счет снижения затрат на устранение последствий бездействия. Так как повышение эффективности имеет непосредственное отношение к сокращению числа невыходов на работу, такие компании ожидают увеличения производительности труда.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Инвестирование средств в реализацию программ, продвигающих идеи сохранения психического здоровья в дополнение к лечению, означает предвосхищение возможного проведения мероприятий, связанных с проблемами психического здоровья, и содействие обеспечению психического здоровья и хорошего самочувствия.



Приоритизация осуществления инвестиций в области наибольшего воздействия, такие как обучение руководства и реализация программ возврата к работе



Отслеживание ключевых результатов и расчет рентабельности инвестиций для демонстрации финансовых и нефинансовых выгод, связанных с реализацией программ психического здоровья



Использование аналитики данных для оценки наличия желаемого эффекта от осуществления инвестиций и адаптация соответствующих программ исходя из полученных результатов

Инвестирование средств в области наибольшего воздействия для поддержания сотрудников способно значительно увеличить рентабельность инвестиций.

Программы психического здоровья скорее обеспечат положительную рентабельность инвестиций, если будут оказывать поддержку на всех уровнях обеспечения психического здоровья сотрудников — от продвижения идей здорового образа жизни до вмешательства и лечения, — а также способствовать принятию мер или снижению потенциальных угроз психическому здоровью сотрудников на рабочих местах. Исследование показало, что семь компаний, предоставивших

Если руководство уделит время оценке исходных данных и анализу существующих инициатив, то оно осознает, что уже начало предпринимать эффективные меры для сохранения психического здоровья на рабочих местах.

данные за период от трех и более лет, достигли наиболее значительных результатов на уровне рентабельности инвестиций за счет инвестирования средств в области наибольшего воздействия, такие как обучение руководства и профилактическое вмешательство, включая программы по поддержке и оказанию психологической помощи сотрудникам и их семьям.

Очень немногие организации начинают с нуля. Национальный стандарт Канады по психическому здоровью и безопасности на рабочем месте (далее — «Стандарт»), опубликованный в 2013 году, предлагает комплексный подход к продвижению идей сохранения психического здоровья и предотвращения психического

выгорания сотрудников. Однако от компаний не требуется официальное применение данного Стандарта полностью. Вместо этого они должны понимать, что применение Стандарта — это циклический процесс, который начинается с выявления проблем на рабочем месте с использованием исходных данных и предусматривает дальнейшее постепенное совершенствование связанных процедур. Если руководство уделит время оценке исходных данных и анализу существующих инициатив, то оно осознает, что уже начало предпринимать эффективные меры для сохранения психического здоровья на рабочих местах.

Оценка эффективности является зачастую недооцененным, но критически важным элементом реализации программ, который не стоит упускать из виду. Оценка

производительности (отслеживание КПЭ и эффективности внепланового общения с сотрудниками, а также регулярный подсчет финансовых результатов) — ключевой элемент программ психического здоровья, который часто упускается из виду.

Использование механизмов оценки эффективности помогает организациям достичь желаемых результатов от реализации программ, обеспечить их более широкое распространение и оптимизировать процесс принятия решений.

Постоянное давление на рабочем месте, которое является основной причиной стресса среди сотрудников канадских компаний, оказывает огромное влияние на их психическое здоровье.

Так как психическое здоровье сотрудников непосредственно отражается на финансовых и нефинансовых результатах, благодаря реализации программ психического здоровья на рабочем месте работодатель имеет возможность решить две проблемы сразу. Возможно, приверженность организации идеям сохранения психического здоровья и хорошего самочувствия своих сотрудников становится основной причиной, по которой сотрудники, клиенты и общество в целом отдают ей свое предпочтение.

Сегодня вопрос психического здоровья на рабочем месте важен как никогда

Сотрудники — это движущая сила организации в реализации ее миссии, видения, продуктов и услуг с целью достижения успеха. Создание здоровой и безопасной атмосферы, способствующей поддержанию физического и психического здоровья сотрудников, является основой для достижения бизнес-целей и получения прибыли акционерами. Очевидно, что необходимость в инвестировании средств в сохранение психического здоровья персонала растет. Но что организациям требуется предпринять для этого?

ОБЪЕМ ЗАТРАТ, СВЯЗАННЫХ с нарушением психического здоровья на рабочем месте, устрашает. Каждую неделю 30 из 1 тыс. сотрудников канадских компаний отсутствуют на рабочем месте по причине проблем психического характера.

В целом в Канаде снижение производительности в результате невыхода и формального присутствия на рабочем месте по причине психических заболеваний оценивается ежегодными потерями в 6,3 млрд канадских долларов². Затраты, связанные с проблемами психического здоровья, относятся не только к расходам на лечение таких заболеваний (например, терапию или медикаменты), но и к расходам, понесенным, как это часто бывает, в результате усугубления негативного воздействия и лечения других хронических заболеваний, таких как сердечно-сосудистые заболевания и астма.

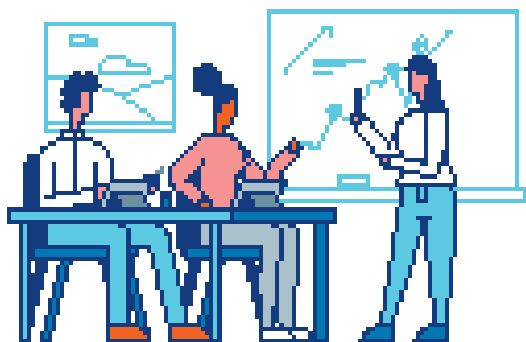


РИСУНОК 1

Ориентировочная стоимость проблем, связанных с психическим здоровьем на рабочем месте в Канаде

Минимальные ежегодные экономические издержки, в канадских долларах

50 млрд канадских долларов

Ежегодные косвенные расходы, связанные со снижением производительности, в канадских долларах

6.3 млрд канадских долларов

Количество работников, утративших трудоспособность по причине проблем с психическим здоровьем

500 тыс./в неделю

Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

РИСУНОК 2

Проблемы, связанные с психическим здоровьем, ведут как к прямому, так и косвенному экономическому ущербу

Прямые издержки

- Расходы на медицину, включая лечение психических заболеваний и расходы на лекарства
- Обеспечение дохода, включая случаи краткосрочной и долгосрочной потери трудоспособности

Косвенные издержки

- Невыходы на работу
- Формальное присутствие на рабочем месте (то есть выход на работу в плохом самочувствии и с низким уровнем производительности)
- Текучесть кадров

Источник: Комиссия по психическому здоровью Канады, отчет Making the case for investing in mental health in Canada, 2012 год

По оценке Всемирной организации здравоохранения, в связи со снижением производительности нарушение психического здоровья ежегодно обходится мировой экономике в 1 трлн долл. США. В Канаде эта сумма составляет как минимум 50 млрд канадских долларов в год с учетом прямых расходов на лечение, социальных услуг и обеспечения доходов (Рисунок 2). Дополнительные 6,3 млрд канадских долларов косвенных расходов относятся к снижению производительности, так как еженедельно 500 тыс. канадцев не в состоянии работать по причине проблем или заболеваний психического характера.

Даже несмотря на разработанный Стандарт, лишь одна треть канадских работодателей озаботилась разработкой стратегии по сохранению психического здоровья, и большинство из них еще не проводили оценку результатов своих инвестиций.

В то время как организации стремятся оказывать поддержку своим сотрудникам в решении проблем психического характера и внимание к данному вопросу продолжает расти, Канада и другие страны успешно разрабатывают различные политики, правила, программы и услуги, связанные с сохранением психического здоровья. Национальный стандарт Канады по психическому здоровью и безопасности на

рабочем месте (далее — «Стандарт»), опубликованный в 2013 году, предлагает комплексный подход к продвижению идей сохранения психического здоровья и предотвращения психического выгорания сотрудников (Приложение А)³.

Стандарт предполагает минимизацию рисков, связанных с психическим здоровьем, повышение производительности и вовлеченности, снижение обязательств, касающихся психических заболеваний сотрудников, а также развитие и постоянное улучшение условий труда⁴. Первый в своем роде добровольный стандарт представляет собой значительный шаг на пути решения проблем, связанных с психическим здоровьем людей на рабочих местах в Канаде, — тщательно продуманный подход к освещению вопроса психического здоровья сотрудников, излечению психических заболеваний и повышению осведомленности для обеспечения психологической безопасности на рабочем месте. Его дополняет пошаговая инструкция для организаций по внедрению⁵.

Даже несмотря на разработанный Стандарт, лишь одна треть канадских работодателей озаботилась разработкой стратегии по сохранению психического здоровья⁶, и большинство из них еще не проводили оценку результатов своих инвестиций. Более того, стресс на работе остается основной причиной психических заболеваний⁷ сотрудников, и 70% сотрудников канадских компаний беспокоятся по поводу физического здоровья и безопасности на своих рабочих местах⁸.

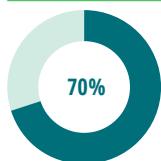
Учитывая, что психические заболевания составляют приблизительно одну треть случаев краткосрочной и долгосрочной недееспособности и 70% затрат связаны с недееспособностью, возможность экономии средств

РИСУНОК 3

Цена проблем, связанных с психическим здоровьем

Ущерб экономике Канады к 2041 году, в канадских долларах

2.5 трлн канадских долларов



Доля затрат, связанных с недееспособностью, возникшей в результате проблем с психическим здоровьем

Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

очевидна. Существуют доказательства того, что программы, предусматривающие вмешательство в решение вопросов психического здоровья, доступ к клиническому лечению и поддержку услуг по управлению недееспособностью, показали весьма успешные результаты, среди которых сокращение числа невыходов на работу, повышение производительности и финансовых показателей. Также существует доказательство того, что инвестирование средств в программы психического здоровья несет ощутимую пользу для бизнеса. Сравнительный анализ динамики акций компаний, входящих в индекс S&P 500, показал, что рост акций компаний, получивших высокие оценки за медицинские и оздоровительные программы, составил 235% по сравнению с общим увеличением стоимости акций компаний, входящих в индекс S&P 500, в размере 159% за полугодовой период.

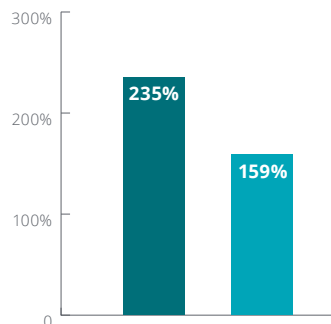
Однако на сегодняшний день довольно сложно получить подтверждения от отдельных компаний или секторов. Некоторые компании, участвовавшие в исследовании, впервые запросили информацию по ключевым показателям эффективности определенных программ у поставщиков страховых услуг, что говорит о том, что сбор данных и анализ финансовых результатов реализации программ является относительно новой или отсутствующей практикой. Для подкрепления экономического обоснования осуществления инвестиций в программы психического здоровья на рабочем месте работодатели должны понимать открывающиеся перед ними финансовые и нефинансовые

РИСУНОК 4

Рентабельность инвестиций, осуществляемых в программы психического здоровья

Увеличение стоимости акций компаний, входящих в индекс S&P 500, за полугодовой период

- Компании, получившие высокие оценки за медицинские и оздоровительные программы
- Общее увеличение стоимости акций компаний, входящих в индекс S&P 500



Примечание: в анализе участвовали американские и канадские компании.
Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

преимущества и разработать механизмы оценки и повышения эффективности программ для их реализации.

Практический пример инвестирования средств в психическое здоровье на рабочем месте: Bell Canada

Что означает инвестирование средств в психическое здоровье на практике? Как правило, оно представляет собой сочетание программ, практики и политик предприятия. Сюда относятся обучение и поддержка руководства, повышение осведомленности сотрудников и разработка образовательных инициатив, программы по оказанию помощи сотрудникам и их семьям, психологическая помощь, надлежащие процессы, связанные с оформлением отпусков и возвращением к работе, а также политики, продвигающие идеи психического здоровья и здорового образа жизни. Организации должны

Рентабельность инвестиций в программы психического здоровья на рабочем месте:
Довольные сотрудники — залог успеха в бизнесе

РИСУНОК 5

Рентабельность инвестиций, осуществленных Bell в программы психического здоровья на рабочем месте, за 2018 год в расчете на каждый инвестированный доллар

Рассчитано исходя из методологии текущего исследования, в канадских долларах

4.10 канадских
доллара

Источник: Bell Canada

учитывать данные компоненты при разработке программ психического здоровья на рабочем месте, что способствует сохранению психического здоровья сотрудников и, в конечном итоге, повышению производительности.

Опыт компании Bell Canada (далее — «Bell») является весьма показательным. Bell — это канадская телекоммуникационная компания — поставщик развитых широкополосных коммуникационных сетей и услуг клиентам и бизнес-партнерам в стране. Штат Bell насчитывает более 52 тыс. сотрудников, приблизительно 44% из которых в 2018 году представляли профсоюзы.

ЛИДЕР В ОБЛАСТИ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ В КАНАДЕ

Bell Let's Talk — это крупнейшая корпоративная инициатива по поддержке психического здоровья работников в Канаде. Она была запущена в сентябре 2010 года и способствует повышению уровня информированности и реализации стратегии, состоящей из четырех компонентов: решение проблем психического здоровья, расширение доступа к медицинскому обслуживанию, поддержка осуществления исследовательской деятельности и, что имеет непосредственное отношение к настоящему исследованию, мотивация личным примером. В соответствии со Стандартом ключевыми элементами инициативы являются расширение программы возвращения к работе, обеспечение доступа к ресурсам и инструментам, проведение обязательных тренингов для руководства и формирование культуры поддержки.

РИСУНОК 6

Ключевые показатели Bell

Коэффициент использования программ по оказанию помощи сотрудникам и их семьям с 2010 года

+190%

Повторение случаев краткосрочной недееспособности в результате нарушений психического здоровья с 2010 г.

-50%

Сокращение случаев краткосрочной недееспособности

-20%

Источник: Bell Canada.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ФИНАНСВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

С 2010 года Bell отслеживала более 90 КПЭ, применяя шкалу оценки психического здоровья, включая показатели, связанные с краткосрочной и долгосрочной недееспособностью, использованием преимуществ и программ по поддержке психического здоровья, а также вовлеченностью персонала. Использование такой шкалы для оценки прогресса в достижении целей программы было необходимо для понимания динамики ее эффективности с 2010 года.

За последние семь лет Bell ощутила положительную рентабельность инвестиций, осуществленных в психическое здоровье на рабочем месте.

За последние семь лет Bell ощутила положительную рентабельность инвестиций, осуществленных в психическое здоровье на рабочем месте.

Надежная поддержка в период краткосрочной недееспособности и возвращения к работе ведет к сокращению числа случаев долгосрочной недееспособности, что является ключевым элементом уменьшения затрат.

«Обеспечение психического здоровья и безопасности наших сотрудников так же важно, как и поддержание их физического здоровья», — заявил Бернар ле Дюк, исполнительный вице-президент и директор по управлению персоналом компании Bell.

Bell значительно увеличила размер выплат на лечение психических заболеваний для своих сотрудников и их семей и реализует программы по оказанию помощи для удовлетворения всех потребностей своих сотрудников в области здравоохранения. С 2010 года коэффициент реализации программ по оказанию помощи сотрудникам и их семьям составил 36%, что более чем в два раза превышает отраслевую и национальную норму, и уже увеличился на 190% по сравнению с показателями 2010 года.

Bell также отметила сокращение случаев краткосрочной недееспособности в связи с нарушениями психического здоровья на 20%, что еще раз подтверждает, что надлежащая поддержка дает наилучший эффект.

Программа Bell по возвращению к работе нацелена на оказание содействия сотрудникам, столкнувшимся с проблемами психического характера, и руководству для обеспечения надлежащего вмешательства и поддержки.

Данная инициатива позволяет руководству и сотрудникам получить необходимую информацию и инструкции по возвращению к работе и использует онлайн-инструмент для улучшения опыта взаимодействия с сотрудниками. В результате компания Bell отметила сокращение повторных случаев краткосрочной недееспособности по причине нарушений психического здоровья более чем на 50% по сравнению с показателями 2010 года.

«Для успешной реализации инициативы необходимо работать на всех уровнях, — отметил ле Дюк. — На сегодняшний день у нас появилась возможность для проведения более конструктивных обсуждений. Мы уже можем продемонстрировать преимущества программы, как, например, досрочное возвращение к работе благодаря снижению числа повторных заболеваний психического характера».



Стратегический подход к инвестированию в программы психического здоровья в канадских компаниях приносит результаты

Наш анализ рентабельности инвестиций в программы психического здоровья на рабочем месте свидетельствует о том, что канадские работодатели, возможно, уже пожинают их плоды, причем не только финансовые. Вооружившись нашей методологией расчета рентабельности, организации смогут предоставить принимающим решения сотрудникам необходимую информацию для осуществления стратегических инвестиций.

Программы психического здоровья на рабочем месте приносят результаты, причем их отдельные компоненты работают лучше других.

НА ОСНОВАНИИ НАШЕГО анализа можно сделать вывод, что программы в области психического здоровья с большей вероятностью обеспечат хорошую рентабельность, если они направлены на комплексную поддержку сотрудников для решения всего спектра проблем с психическим здоровьем: от продвижения идей психического здоровья до осуществления необходимого вмешательства и лечения, а также борьбы с факторами риска в рабочей среде. Кроме того, такие программы чаще приносят более высокую отдачу с течением времени по мере своего совершенствования, но не создают немедленных финансовых выгод. Достижение положительной рентабельности может занять три года или даже больше. Более подробно этот вопрос мы рассмотрим ниже.

Средний годовой показатель рентабельности инвестиций среди семи компаний, которые смогли

предоставить данные за три или более года, составил 1,62 канадских доллара. В компаниях, осуществляющих такие программы в течение трех или более лет, данный показатель составляет 2,18 канадских доллара, тогда как в большинстве компаний, где подобные инициативы осуществляются менее трех лет, положительной рентабельности пока не зафиксировано. Это свидетельствует о том, что компании могут не увидеть немедленного результата, однако согласно нашему исследованию получение положительной рентабельности более вероятно по прошествии некоторого времени, когда программа выходит на новый уровень. Учитывая, что при терапии психических заболеваний улучшение также наступает не сразу, это вполне логично, а потому

Компании с положительной рентабельностью, как правило, направляют свои инвестиции на решение обширного комплекса психических проблем.

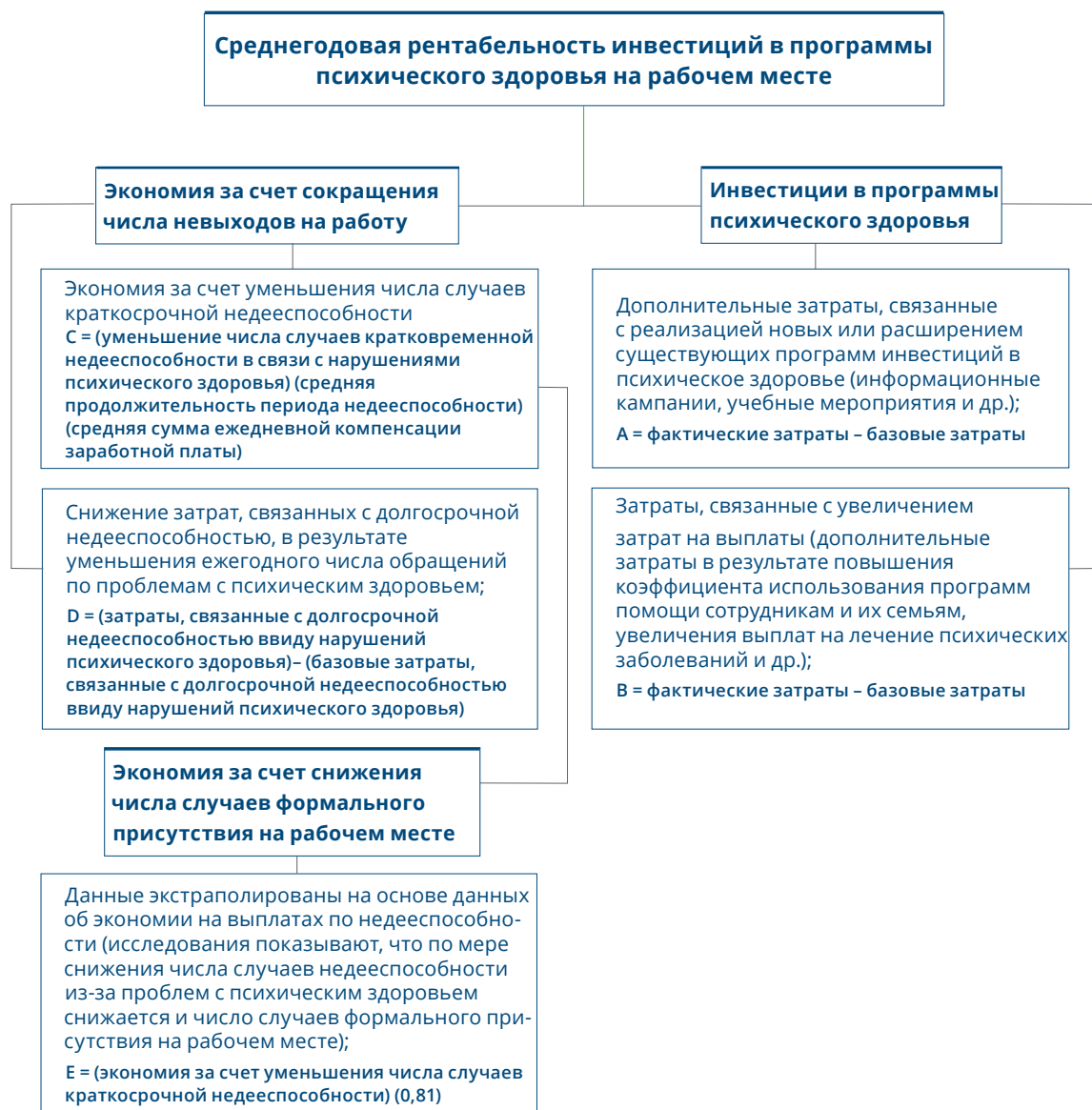
МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ: РАСЧЕТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫХ В ПРОГРАММЫ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Мы попросили компании, принимавшие участие в исследовании, предоставить данные как минимум за три года, включая данные о расчете исходных (базовых) показателей по состоянию на год, в котором началось осуществление инвестиций. Канадские компании («компании-участники») предоставили данные добровольно. Семь из них предоставили достаточно данных, чтобы можно было провести расчеты рентабельности инвестиций.

При расчете рентабельности инвестиций в программы психического здоровья на рабочем месте мы проанализировали диапазон связанных с ними затрат (учебные мероприятия, корпоративные мероприятия для сотрудников и др.) и выплат на лечение психических заболеваний и сравнили эти затраты с показателями экономии от сокращения числа случаев краткосрочной и долгосрочной недееспособности и формального присутствия на работе (см. рисунок 7).

РИСУНОК 7

В рамках нашей методологии рассчитывается оценочный среднегодовой показатель рентабельности инвестиций компании



Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ: РАСЧЕТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫХ В ПРОГРАММЫ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Используя методологию, приведенную на рисунке 7, мы рассчитали годовой показатель роста затрат и экономии средств по сравнению с базовым (исходным) годом. Годовой показатель рентабельности инвестиций каждой из компаний, выраженный в канадских долларах, был рассчитан по следующей формуле:

$$\text{Рентабельность (в канадских долларах)} = \frac{C+D+E}{A+B}$$

Помимо расчета рентабельности инвестиций для семи компаний, предоставивших достаточный объем данных, мы провели часовые интервью с представителями всех 10 предоставивших данные компаний, отвечающими за инициативы в области психического здоровья на рабочем месте. Вопросы для интервью были разработаны таким образом, чтобы оценить опыт компаний-участников в области разработки и реализации указанных программ. Кроме того, в рамках интервью мы стремились оценить реальную или предполагаемую финансовую и нефинансовую рентабельность программ, а также выявить факторы успеха и сдерживающие факторы. Данные качественного анализа также получили дополнительное обоснование по итогам обсуждения с тремя отраслевыми и научными консультантами.

Более подробная информация о методологии исследования приведена в Приложении В.

между стартом вложений в программы психического здоровья и повышением производительности труда может пройти какое-то время.

Компании, показывающие положительную рентабельность, уже начали внедрять отдельные компоненты Стандарта.

Из семи компаний, которые смогли предоставить нам статистику за три года или более продолжительный период, четыре продемонстрировали положительную динамику рентабельности как минимум через год в рассматриваемый трехлетний период. Компании с положительной финансовой рентабельностью, как правило, направляют свои инвестиции на решение обширного комплекса психических проблем сотрудников, включая вопросы карьерного продвижения (обучение для руководства и сотрудников и пр.), оказание помощи (выплаты сотрудникам и членам их семей, выплаты на получение психологической помощи и пр.) и предоставление инструкций по возвращению к работе. Что интересно, все четыре компании, показавшие положительную рентабельность, начали инвестировать в программы психического здоровья на рабочем месте в 2012 году или еще ранее и по объему таких вложений (в канадских долларах) на полную штатную единицу (ПШЕ) опережали других.

В целом за последние три года объем затрат на программы психического здоровья на рабочем месте в расчете на одного сотрудника вырос у всех 10 компаний в выборке (см. рисунок 8).

В частности, средняя величина затрат на программы и мероприятия, способствующие улучшению психического благополучия сотрудников, и снижающие факторы риска для психического здоровья на рабочем месте, в период с 2016 по 2018 ГОДЫ выросла приблизительно на 6%. Стабильный рост затрат в расчете на 1000 сотрудников указывает на то, что руководство понимает важность и ценность мер по поддержанию психического здоровья сотрудников, даже если не ожидает получить от своих инвестиций немедленной отдачи.

Средняя величина затрат в каждое из направлений представляет собой хороший ориентир для компаний, заинтересованных в реализации программ психического здоровья на рабочем месте. Вместе с тем, если сравнивать компании, которые уже получают отдачу от своих программ, и те, которые пока ее не получают, то их модели соответствующих затрат несколько отличаются.

Что самое важное, наше исследование показало, что компании с положительной рентабельностью инвестиций в целом направляют меньше средств в те области, где пока не была зафиксирована отдача от вложений. Если рассматривать содержание программ, то компании с положительной рентабельностью в основном уделяют внимание обучению руководства,

РИСУНОК 8

За последние три года среди участников исследования наблюдается рост объема затрат на программы психического здоровья на рабочем месте

Средняя величина затрат участников (в канадских долларах) на программы психического здоровья в расчете на 1000 ПШЕ

	2016	2017	2018	Тренд
Информационные кампании и корпоративные мероприятия для сотрудников	996	2,218	5,811	+438%
Обучение для руководства	4,174	4,239	4,355	+4%
Обучение для сотрудников	1,778	5,135	5,014	+182%
Специально выделенный сотрудник/команда, занимающаяся планированием/управлением программами психического здоровья на рабочем месте	15,491	14,688	12,870	-17%
Внедрение Стандарта	5,798	7,005	7,851	+35%
Выплаты на лечение психических заболеваний у сотрудников	35,206	35,920	45,651	+30%
Программы помощи сотрудникам и их семьям	57,431	59,772	56,735	-1%
Оплата стоимости медикаментов, назначенных сотрудникам при диагностировании проблем с психическим здоровьем	77,219	75,144	72,051	-7%
ИТОГО ВЕЛИЧИНА ИНВЕСТИЦИЙ НА 1000 ПШЕ	198,093	204,121	210,337	+6%

Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

тогда как те, что еще не получили отдачу, больше занимаются обучением сотрудников. Неудивительно, что на данный момент внедрение Стандарта начали именно компании с положительной рентабельностью.

Что касается инвестиций в поддержание психического здоровья сотрудников, то компании с положительной рентабельностью инвестируют как минимум в два раза больше средств в программы выплат на лечение психических заболеваний сотрудников и на 10% больше средств — в программы помощи сотрудникам и их семьям.

Примечательно, что у компаний, пока не получающих отдачу от инвестиций, затраты на оплату сотрудникам медикаментов, назначенных при диагностировании проблем с психическим здоровьем, более чем в два раза превышают аналогичный показатель для компаний, уже добившихся положительной рентабельности инвестиций. Исходя из данных, полученных в ходе интервью с руководителями, компании с

положительной рентабельностью смогли постепенно снизить затраты на оплату медикаментов сотрудникам за счет более активной работы по снижению числа обращений по проблемам с психическим здоровьем, более равномерного распределения выплат и более внимательного отношения к благополучию сотрудников. Это подтверждается тем фактом, что 75% сотрудников предпочитает психотерапию медикаментозному лечению. При лечении психических расстройств психотерапия, как правило, оказывается столь же эффективной, что и лекарственные препараты¹⁰.

Совокупность наших выводов говорит о том, что работодатели могут добиться более высокой рентабельности инвестиций в программы психического здоровья, если в первую очередь направят свои вложения в такие ключевые области, как обучение руководства и профилактическое вмешательство, включая помощь сотрудникам и их семьям и выплаты на лечение психических заболеваний.

Достижение положительной рентабельности инвестиций может занять некоторое время.

Положительная рентабельность инвестиций в программы психического здоровья на рабочем месте может послужить стимулом для стабильных, долгосрочных вложений, которые сохраняются даже в случае смены руководства, сокращения бюджета или действия прочих факторов. Мониторинг показателей, которые мы использовали для расчета рентабельности инвестиций (например, показателей, упомянутых в предыдущем разделе), помогает компаниям объективно отслеживать прогресс в достижении поставленных целей и определять направления для дальнейшего развития. Вместе с тем мы отметили, что компании, только начинающие инвестировать в программы психического здоровья на рабочем месте, не должны ожидать положительных результатов в первый же год.

Наш анализ показывает, что для получения отдачи может потребоваться три года, а то и больше. Собственно, все компании в выборке, показывающие положительную рентабельность, начали инвестировать в свои программы в 2012 году или даже раньше, то есть для получения отдачи от инвестиций у них было шесть или более лет с момента старта программ. Некоторые компании зафиксировали финансовую окупаемость инвестиций уже в течение первых трех лет с момента запуска программы, однако компаниям, которые начали осуществлять инвестиции в течение последних двух лет, вероятно, потребуется на это дополнительное время.

Организациям дешевле расходовать средства на реализацию программ психического здоровья, чем на устранение последствий бездействия.

Возможно, их руководство и не уверено в рентабельности реализуемых программ, но бездействие повлекло бы за собой значительные, постоянно растущие издержки. Исследование «Делойта» показало, что несмотря на снижение среднего показателя

отсутствия на рабочем месте в расчете на одного сотрудника за последние десять лет, общее число рабочих дней, потерянных в связи с проблемами с психическим здоровьем, увеличилось, что делает психические заболевания самой распространенной причиной недееспособности работников¹¹. Это может указывать на рост числа случаев психических нарушений и/или на то, что сотрудники начинают обращаться за помощью вместо того, чтобы продолжать работать при плохом самочувствии.

Еще больше беспокойства вызывает вывод, согласно которому формальное присутствие сотрудника на рабочем месте может обойтись работодателям в три раза дороже, чем если бы сотрудник остался дома, и что случаи выхода на работу при плохом самочувствии фиксируются все чаще, что обусловлено страхом потери работы и возможностью работать удаленно¹². Конечно, информационная работа с сотрудниками может привести к увеличению числа случаев недееспособности из-за проблем с психическим здоровьем, однако предстоит еще немало сделать, чтобы убедить сотрудников не выходить на работу во время болезни и как можно раньше обратиться за помощью.

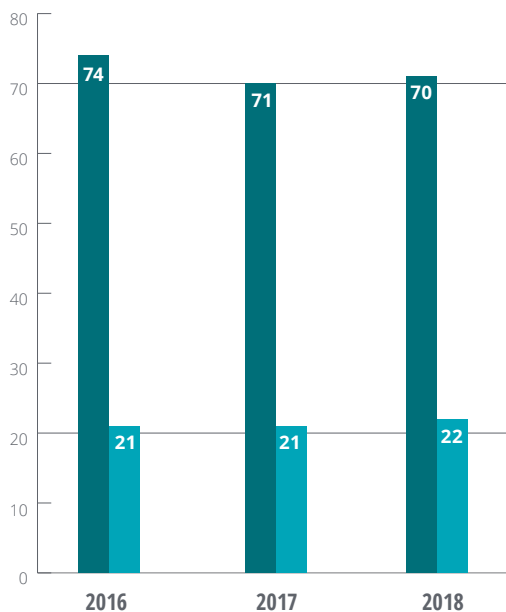
Даже если компания еще не добилась положительной рентабельности, она могла уже добиться экономии затрат по сравнению со средним показателем по стране.

Из-за нехватки последних данных по Канаде о динамике обращений по недееспособности, вызванной проблемами с психическим здоровьем, трудно рассчитать, во сколько обходится работодателям бездействие. В то же время динамика случаев краткосрочной и долгосрочной недееспособности свидетельствует о том, что в компаниях, уже инвестирующих в программы психического здоровья на рабочем месте, этот показатель может расти медленнее, чем в среднем по стране. Как показано на рисунках 9 и 10, в компаниях, принявших участие в

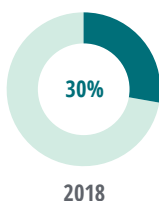
РИСУНОК 9

Значительная доля случаев краткосрочной недееспособности в компаниях-участниках обусловлена проблемами с психическим здоровьем сотрудников

- Число случаев краткосрочной недееспособности на 1000 ПШЕ
- Число случаев краткосрочной недееспособности из-за проблем с психическим здоровьем на 1000 ПШЕ



Средняя процентная доля случаев краткосрочной недееспособности из-за проблем с психическим здоровьем в 2018 году



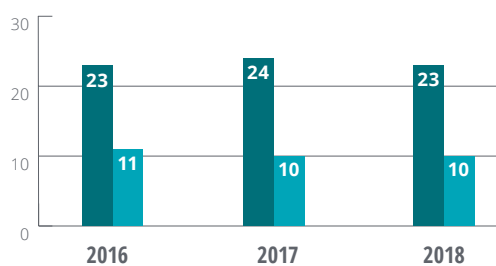
Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

исследовании, общее число случаев краткосрочной и долгосрочной недееспособности по причине психических расстройств в расчете на 1000 ПШЕ оставалось относительно стабильным на протяжении последних трех лет. Еще больше обнадеживает то, что среднее количество и доля случаев долговременной недееспособности из-за проблем с психическим здоровьем демонстрируют некоторое снижение.

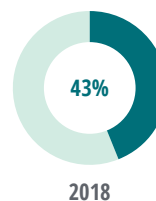
РИСУНОК 10

В компаниях-участниках снизилась доля случаев долгосрочной недееспособности из-за проблем с психическим здоровьем, однако пока этот показатель значителен

- Число случаев долгосрочной недееспособности на 1000 ПШЕ
- Число случаев долгосрочной недееспособности из-за проблем с психическим здоровьем на 1000 ПШЕ



Средняя процентная доля случаев долгосрочной недееспособности из-за проблем с психическим здоровьем в 2018 году



Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

Программы обучения руководства и возвращения к работе были определены как критически важные факторы для достижения положительной рентабельности инвестиций.

В среднем по стране на психические заболевания приходится 30–40% случаев краткосрочной недееспособности и 30% случаев долгосрочной недееспособности, причем число случаев недееспособности по причине диагностирования психического заболевания растет на 0,5–1% ежегодно¹³. В 2018 году среди компаний, принявших участие в исследовании, на кратковременную недееспособность по причине психического нездоровья приходилось 30% общего числа

случаев недееспособности сотрудников, однако в период с 2016 по 2018 годы этот показатель вырос лишь на один случай в расчете на 1000 ПШЕ. С учетом общестрановых тенденций, наблюдаемых в Канаде, это указывает на то, что даже если компания еще не добилась положительной рентабельности, она могла уже достичь экономии затрат по сравнению со средним показателем по стране или с затратами в случае бездействия. Учитывая тесную взаимосвязь между случаями невыхода на работу и производительностью труда, своими действиями указанные компании, вероятно, повышают производительность труда сотрудников.

Другим показателем, влияющим на рентабельность инвестиций в программы психического здоровья, является средняя продолжительность периода недееспособности. Случаи краткосрочной и долгосрочной недееспособности из-за нарушений психического здоровья обрабатываются приблизительно в два раза дольше, чем прочие виды обращений¹⁴, обходятся дороже, а частота повторных случаев по ним выше среднего¹⁵. За трехлетний анализируемый период пять компаний в нашей выборке добились сокращения средней продолжительности периода краткосрочной и долгосрочной недееспособности и таким образом обеспечили себе дополнительную возможность для экономии затрат. Для того, чтобы постепенно уменьшить число невыходов на работу, три из этих пяти компаний внедрили специальные программы для возвращения сотрудников к работе после выздоровления.

Возможно, некоторые руководители обеспокоены тем, что, если они начнут оценивать результаты программы, то могут столкнуться с трудностями при обосновании расходов. Один из опрошенных руководителей даже заявил, что, уделяя повышенное внимание показателям рентабельности, компании могут оказаться в сложной ситуации.

Тем не менее наши выводы должны несколько смягчить опасения, что инвестиции в программы психического здоровья на рабочем месте могут сначала привести к более высоким затратам (например, может увеличиться число случаев краткосрочной или долгосрочной недееспособности). Выводы по итогам исследования закладывают прочный фундамент для стабильных инвестиций и оценки их отдачи, с акцентом на инициативы, помогающие сотрудникам вернуться к работе после выздоровления.

Инвестиции в программы психического здоровья дают гораздо больше, чем просто рост производительности труда.

Оценка финансовой рентабельности инвестиций, проведенная в рамках настоящего исследования, является консервативной и не учитывает множество других выгод, которые создаются в результате вложений в программы психического здоровья на рабочем месте. Компании-участники выделили пять положительных следствий таких программ помимо роста продуктивности и экономии затрат. Среди них:



Программы заботы о психическом здоровье на рабочем месте могут повысить весь комплекс показателей вовлеченности сотрудников, включая их отношение к работе, внимательность и старательность при выполнении рабочих функций.

Снижение текучести кадров. Программы, предусматривающие комплексную поддержку сотрудников, от повышения их осведомленности по вопросам психического здоровья до помощи с лечением и возвратом к работе, могут помочь компании снизить количество добровольных увольнений из-за проблем с психическим здоровьем за счет предоставления сотрудникам необходимой поддержки для поиска возможных альтернатив уходу из компании. В свою очередь, снижение показателя текучести кадров ведет к снижению затрат на найм и обучение новых сотрудников.¹⁶

Повышение привлекательности компании на рынке труда. Если у организации на отраслевом и национальном уровне формируется имидж работодателя, который стремится к созданию психологически комфортной, здоровой рабочей среды для своих сотрудников, то это может помочь ей в поиске лучших на рынке специалистов. Продвижение бренда организации и улучшение ее эмоционального восприятия соискателями может быть особенно полезно при привлечении молодых специалистов. Исследование «Делойта» указывает на то, что представители поколения Y («миллениалы») обладают повышенной тревожностью и менее оптимистичны, чем их родители, что в значительной степени обусловлено расширением доступа к новостям с помощью новых технологий¹⁷. Учитывая грядущие перемены на рынке труда, работодателям необходимо учитывать сдвиги в мышлении миллениалов и других поколений, которые придут им на смену. Это позволит не только оказывать сотрудникам поддержку при борьбе со стрессом и нарушениями психического здоровья, но и воспитывать в сотрудниках стойкость перед лицом перемен.

Повышение вовлеченности в работу.

Программы заботы о психическом здоровье могут повысить весь комплекс показателей вовлеченности сотрудников, включая их отношение к работе,

внимательность и старательность при выполнении рабочих функций. В дополнение к росту производительности, рассматриваемые программы могут улучшить отношение сотрудников к своим коллегам, страдающим от нарушений психического здоровья, а также повысить их готовность и способность выявлять симптомы таких нарушений, принимать необходимые меры и оказывать помощь заболевшему¹⁸. Компании могут проводить опросы на тему вовлеченности, чтобы оценивать динамику психосоциальных факторов в рабочей среде, отслеживая риски для психического здоровья сотрудников и психическую безопасность рабочей среды в организации.¹⁹

Более эффективное управление рисками.

Сейчас работодателей все чаще привлекают к ответственности за неспособность обеспечить своим сотрудникам психологически комфортные условия для работы²⁰. Внедрение Стандарта и программ заботы о психическом здоровье на рабочем месте может помочь компаниям снизить этот риск.

Более полный учет приоритетов акционеров.

Сейчас все большее значение для инвесторов обретают принципы экологичности, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG). Важным признаком эффективной компании является забота о психическом здоровье своих сотрудников. Ввиду текущих тенденций работодатели могут испытывать усиливающееся давление, направленное на достижение ими соответствия ESG-критериям, например, критериям, устанавливаемым Советом по стандартам учета в области устойчивого развития (SASB), которые включают в себя здоровье, безопасность и благополучие сотрудников, личностное многообразие, равные возможности для развития, а также достойную заработную плату и соцпакет.²¹



Путь к положительной рентабельности: ориентировочный план инвестиций

Приняв решение осуществлять инвестиции в программы заботы о психическом здоровье сотрудников, работодатели могут рассмотреть несколько вариантов мер, которые помогут им с большей вероятностью получить положительную финансовую и нефинансовую отдачу. Те организации, которые только начинают думать о вложении средств в программы психического здоровья на рабочем месте, часто не знают, с чего начать, а начав, могут столкнуться с распространенными препятствиями. Мы выделили важнейшие аспекты, которые организациям нужно реализовать, и разработали схематический план осуществления инвестиций, который поможет им двигаться в верном направлении.

Движущие и сдерживающие факторы для реализации эффективных программ заботы о психическом здоровье на рабочем месте.

КАЖДАЯ КОМПАНИЯ ИМЕЕТ собственную корпоративную культуру и специфику, однако наше исследование выявило ряд общих для всех движущих и сдерживающих факторов, связанных с реализацией финансовых и нефинансовых выгод от программ психического здоровья на рабочем месте.

Сдерживающие факторы включают в себя следующее:

Трудности, возникающие при реализации программ в крупных организациях со сложной структурой и организациях с высокой степенью децентрализации. Для крупных компаний со сложной организационной структурой препятствия нередко возникают при управлении изменениями. В частности, приобретение новых компаний часто вызывает сложности при реализации программ заботы о психическом здоровье работников вследствие высокого темпа и значительного объема

Две компании-участника включили отдельные аспекты своих программ в области психического здоровья сотрудников в действующие внутренние политики и стратегии. Такой комплексный подход позволил им сделать свои инициативы в области психического здоровья и безопасности на рабочем месте частью повседневной деятельности организации.

перемен в корпоративной культуре, которые обычно сопровождают сделки приобретения. Один из опрошенных руководителей сказал следующее: «Важно помогать сотрудникам справиться с переменами.

Некоторые [бизнес-единицы] в основном сосредотачивают свое внимание на ключевых показателях эффективности (КПЭ), но при этом важно не забывать проявлять человечность по отношению к сотрудникам».

Успеху реализуемых программ могут воспрепятствовать и другие значительные перемены. Так, одна из компаний, участвовавших в исследовании, обнаружила, что несмотря на прогнозируемое улучшение нескольких показателей (например, снижение количества невыходов на работу и сокращение продолжительности отпусков по болезни), текучесть руководящих кадров и крупные перемены в организационной структуре компании привели к возврату рентабельности к исходному уровню, сведя на нет достигнутые ранее успехи.

Компании, которые добились более высокой отдачи от инвестиций, оказывают своим сотрудникам комплексную поддержку по вопросам психического здоровья, заботясь об их здоровье и благополучии вне зависимости от текущего состояния их психического здоровья.

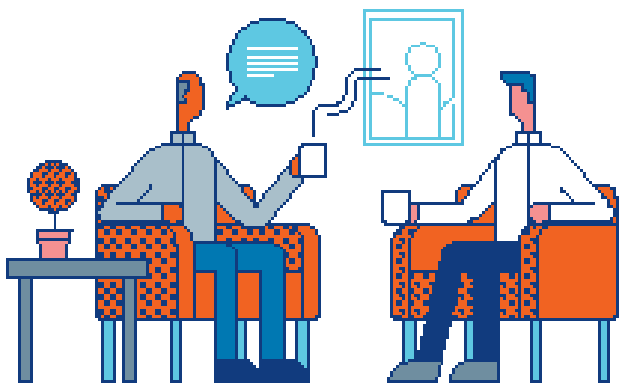
Дефицит финансовых, кадровых и программных ресурсов. Одна из организаций обнаружила, что прогрессу в реализации ее программы психического здоровья препятствует сочетание таких факторов, как малочисленность выделенной команды и недостаток ресурсов, и это несмотря на активную поддержку программы со стороны руководства и сотрудников в целом. Один из опрошенных руководителей пояснил: «Глава нашей организации много говорит о важности психического здоровья людей, например, в контексте экономики страны или благополучия местных сообществ. Благодаря этому все больше сотрудников хотят поддержать его на данном пути. Однако у нас пока недостаточно ресурсов, чтобы

ответить на этот растущий интерес. Если бы у нас было чуть больше средств и людей, это было бы идеально».

Факторы, которые способствуют успеху реализуемых программ или которые эксперты и проведенные исследования называют среди важных, включают в себя следующее:

Включение вопросов психического здоровья на рабочем месте в число приоритетов руководства и сотрудников. Для нескольких компаний в нашей выборке обсуждение вопросов психического здоровья на рабочем месте началось на уровне совета директоров и высшего руководства ввиду растущего осознания того, что проблемы, связанные с психическим здоровьем, часто возникают на рабочем месте. Один из опрошенных руководителей сказал: «Мы хотим не просто снизить затраты, но лучше разобраться в ситуации. Анализируя рынок, глава компании отметил, что нам необходимо осуществлять инвестиции в своих сотрудников. На самом деле, статистика, согласно которой один из пяти канадцев неизбежно столкнется с психической проблемой или заболеванием, в том числе касается и нашей организации». Благодаря поддержке руководства, наша организация добилась результатов в двух направлениях: мы обеспечили финансирование программ заботы о психическом здоровье сотрудников на всех уровнях организационной структуры и сформировали корпоративную культуру, в рамках которой ведется информационная работа с сотрудниками по вопросам психического здоровья на рабочем месте. Представитель другой компании заявил: «Важным компонентом взаимодействия с сотрудниками становится донесение информации с помощью увлекательных рассказов с примерами. Если руководство чувствует себя комфортно, ведя такие беседы и создавая подкасты и видео на тему психического здоровья, то это придает их усилиям непринужденность и прозрачность».

Компании также понимают, как важно пропагандировать идеи заботы о психическом здоровье с помощью специально назначенных сотрудников («чемпионов») и информационной работы, осуществляемой по принципу «снизу вверх». Например, одна из компаний использовала ресурсы локальных офисов и



современные технологии для того, чтобы дать сотрудникам инструменты для подготовки к переменам и их поощрению на всех уровнях организации.

Осознание того, что проблемы с психическим здоровьем среди сотрудников — это основной драйвер затрат.

Понимание того, что проблемы с психическим здоровьем у сотрудников ведут к увеличению затрат организации, стало распространенной причиной того, что компании-участники начали реализовывать программы заботы о психическом

здоровье на рабочем месте и отслеживать рентабельность своих инвестиций в такие программы. В частности, руководство побудило к действию результаты отслеживания затрат, связанных с краткосрочной и долгосрочной недееспособностью сотрудников по причине проблем с психическим здоровьем. Три компании в выборке сотрудничали с партнерами, предоставляющими услуги в рамках предлагаемого соцпакета. Они собирали данные о различных факторах роста своих затрат, включая данные о затратах в связи с краткосрочной и долгосрочной недееспособностью сотрудников и данные об использовании лекарственных препаратов. Комплексный сбор данных позволил каждой из организаций разработать программу заботы о психическом здоровье на рабочем месте с учетом своих потребностей.

Связь программ заботы о психическом здоровье сотрудников с общими целями организации.

Руководители видят прямую взаимосвязь между обеспечением психического здоровья на рабочем месте и достижением бизнес-целей

организации. Как правило, компании, чья деятельность подразумевает непосредственное взаимодействие с клиентами, говорили о том, что хорошее психическое здоровье сотрудников благотворно влияет на их отношения с клиентами, а это в свою очередь хорошо для бизнеса. Например, одна из компаний, работающая в сфере финансовых услуг, стремилась донести свою приверженность заботе о психическом здоровье на рабочем месте до сотрудников всех своих офисов в Канаде, предоставляя им обширный соцпакет и доступ к различным инициативам. Руководитель одной из компаний заявил: «Наша задача — обеспечивать финансовое, физическое и психическое благополучие наших сотрудников. Все эти базовые компоненты тесно связаны между собой: если одному из них не уделяется должного внимания, то пострадают и другие». Схожий подход применяют и две компании-участника, представляющие энергетический сектор. Они включили отдельные аспекты

своих программ о заботе о психическом здоровье сотрудников в действующие внутренние политики и стратегии. Согласно их точке зрения, такой комплексный подход позволил сделать вопросы психического здоровья и безопасности сотрудников частью повседневной деятельности организации.

Необходимо не просто реагировать в случае кризиса, но активно инвестировать в программы психического

здоровья и благополучия на рабочем месте.

Компании, применяющие сбалансированный подход, имеют больше шансов продемонстрировать сотрудникам свою заботу об их психическом здоровье и получить выгоды от реализации соответствующих программ. Исследование показало, что компании, которые добились большей рентабельности, инвестируют средства в комплексные инициативы по заботе о психическом здоровье сотрудников. Они не просто принимают точечные меры, когда кто-то заболел, но заботятся о психическом здоровье и благополучии своих сотрудников вне зависимости от их текущего психического состояния²². Примеры таких инвестиций включают в себя программы обучения для

В качестве ключевых компонентов для обеспечения отдачи от инвестиций были названы обучение для руководства и помощь сотрудникам при возврате к работе.

руководства и программы возврата к работе, а также адресную поддержку в случае психического заболевания, включая оплату лечения, обширную программу выплат на медикаменты и компенсации в связи с временной недееспособностью.

В случае ограниченности ресурсов — инвестирование в области, обеспечивающие высокую отдачу. Команды с ограниченным бюджетом на реализацию мер в сфере психического здоровья могут стимулировать рентабельность инвестиций, сосредоточив свое внимание на инициативах, обеспечивающих высокую отдачу. Например, участники нашего исследования говорили о том, что положительный эффект на психическое здоровье и благополучие сотрудников от таких мер, как обучение руководства и помощь при возврате к работе с лихвой оправдывает соответствующие затраты. Кроме того, информационная работа с сотрудниками и правиль-

Компании, которые добились большей рентабельности, инвестируют средства в комплексные инициативы по заботе о психическом здоровье сотрудников, а не просто принимают точечные меры в случае болезни сотрудника.

ная подача информации (особенно на уровне руководства) помогают бороться с предрассудками, связанными с заботой о психическом здоровье, обходятся компании недорого (а то и вовсе ничего не стоят) и могут значительно помочь в построении корпоративной культуры, где сотрудников поощряют обращаться за помощью, когда это необходимо.

Отслеживание результатов для проверки жизнеспособности программы. Несмотря на то, что пока лишь немногие компании вышли на этап отслеживания рентабельности своих программ, опытные специалисты и публикации на эту тему говорят о том,

что управление эффективностью инвестиций в программы психического здоровья на рабочем месте требует постоянного мониторинга соответствующих КПЭ. Как и в случае прочих корпоративных инициатив, управление программами психического здоровья на рабочем месте требует стратегического подхода, при котором организация устанавливает определенные цели, задачи и метрики и отслеживает их реализацию. (Предлагаемые КПЭ приводятся в Приложении С).

Помимо управления эффективностью, отслеживание КПЭ дает наглядное представление о рентабельности программы исходя из объективных показателей и с опорой на аналитику. Это в свою очередь обеспечивает более широкую поддержку программы со стороны заинтересованных лиц, поскольку демонстрирует целесообразность долгосрочных инвестиций в заботу о психическом здоровье сотрудников и снижает риски того, что объем вложений уменьшится в случае смены руководства или приоритетов организации. В этой связи ведущие компании осуществляют мониторинг своих программ по целому ряду финансовых и прочих показателей, с тем чтобы определить, насколько они близки к достижению положительной отдачи, а также документально зафиксировать улучшения прочих параметров, таких как опыт взаимодействия сотрудников с организацией. Подобные метрики могут помочь компании обосновать продление или увеличение инвестиций в программы заботы о психическом здоровье на рабочем месте.

Совершенствование программ с течением времени на основе анализа данных. По мнению профильных экспертов, для эффективной реализации долгосрочных программ в области психического здоровья необходимо задействовать механизмы, позволяющие скорректировать программу при изменении обстоятельств. В частности, важным условием для постоянного совершенствования и эффективной работы программы является принятие решение на основе анализа данных. Работодателям следует собирать обратную связь от сотрудников и отслеживать прогресс, достигнутый по сравнению с исходными показателями. Это позволит понять, дают ли инвестиции желаемый эффект. Полученные данные могут использоваться при принятии решений относительно приоритизации различных компонентов программы в зависимости от конкретных целей (к примеру, цель

РИСУНОК 11

Компании должны постепенно совершенствовать свои программы заботы о психическом здоровье сотрудников на рабочем месте

	1 Начальный этап	2 Этап развития	3 Желаемое состояние
Описание	<ul style="list-style-type: none"> Отобраны инициативы по заботе о психическом здоровье сотрудников на рабочем месте, обеспечивающие снижение рисков/соблюдение нормативных требований с целью защиты организации от ответственности, а также принятие мер в отношении сотрудников, которым нужна помощь. 	<ul style="list-style-type: none"> Разработана предварительная стратегия заботы о психическом здоровье сотрудников на рабочем месте и соответствующие инициативы. Все инициативы перекликаются и дополняют друг друга, но не обязательно реализуются в связке (например, не существует единого информационного центра, данные берутся из нескольких источников). 	<ul style="list-style-type: none"> Развита стратегия в области психического здоровья на рабочем месте и связанные с ней инициативы дополняют друг друга и перекликаются друг с другом, когда речь идет об обмене информацией и аналитике данных (например, соответствующие программы составляют часть организационной культуры, а инициативы направлены не только на лечение, но и на профилактику психических расстройств).
Поддержка	<p>Департамент управления персоналом</p> <ul style="list-style-type: none"> Инициативы реализуются централизованно Департаментом управления персоналом. 	<p>Высшее руководство</p> <ul style="list-style-type: none"> Высшее руководство поддерживает внедрение национального Стандарта Канады по психическому здоровью и безопасности на рабочем месте (Стандарт). 	<p>Все сотрудники</p> <ul style="list-style-type: none"> Сотрудники организации выражают достаточную поддержку, которая позволяет осуществить необходимые изменения в корпоративной культуре.
Инвестиции	<p>Инвестиции в программы и инициативы в области психического здоровья на рабочем месте осуществляются только в порядке реагирования на проблемные ситуации</p> <ul style="list-style-type: none"> Ресурсы и опыт, необходимые для закупки решений у поставщиков и реализации инициатив. 	<p>Инвестиции в реализацию программы заботы о психическом здоровье специально назначенной командой осуществляются на постоянной основе</p> <ul style="list-style-type: none"> Компания обеспечивает финансирование дополнительных внутренних инициатив, связанных с внедрением Стандарта. 	<p>Организация осуществляет стратегические инвестиции на основе анализа данных</p> <ul style="list-style-type: none"> Ресурсы и опыт, необходимые для разработки и постоянного совершенствования стратегии в области психического здоровья сотрудников, а также для выполнения и оценки программ по заботе о психическом здоровье сотрудников.
Инициативы	<p>Исходные инициативы Включают в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> программы помощи сотрудникам и их семьям; программы возврата к работе в случае краткосрочной/долгосрочной недееспособности; программы компенсации стоимости услуг терапии и консультационных услуг по вопросам психического здоровья; повышение осведомленности сотрудников в области психического здоровья и продвижение соответствующих инициатив; стандартные политики по снижению рисков <p>Текущие инициативы проанализированы на предмет соответствия Стандарту.</p>	<p>Внедрение Стандарта в полном объеме</p> <ul style="list-style-type: none"> Сотрудники проходят обучение на тему психологической безопасности на рабочем месте Внутренняя политика компании доработана и отражает ее приверженность заботе о психическом здоровье своих сотрудников на рабочем месте и соблюдению требований законодательства. 	<p>Интеграция и профилактика</p> <ul style="list-style-type: none"> В организации создан единый информационный центр, где можно получить сведения о реализуемых инициативах в сфере психического здоровья. Руководство компании задает тон сверху, поддерживая инициативы в области психического здоровья и призывая сотрудников заботиться о собственном благополучии. В качестве профилактической поддержки сотрудникам предлагается пройти обучение для повышения психической устойчивости к стрессу (например, обучение осознанной медитации (mindfulness)). <p>Комплексное соблюдение требований национального стандарта по психическому здоровью и безопасности на рабочем месте.</p>
Данные	<p>Исходные данные и стартовые КПЭ Оцениваемые КПЭ включают в себя следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> данные о предлагаемых услугах и выплатах и данные об использовании программ помощи сотрудникам и их семьям; количество случаев, причины и средняя продолжительность периода краткосрочной и долгосрочной недееспособности; данные о случаях невыхода на работу; участие сотрудников и обратная связь от сотрудников по программам / инициативам в области психического здоровья. 	<p>Комплекс КПЭ, включая психосоциальные факторы Оцениваемые КПЭ включают в себя следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> виды и стоимость медикаментов для лечения психических расстройств; использование выплат и услуг по программе психического здоровья на рабочем месте; рентабельность инвестиций в программы психического здоровья на рабочем месте. 	<p>Единая модель данных</p> <ul style="list-style-type: none"> Модель, предполагающая постоянный сбор данных и комплексный мониторинг КПЭ, служит основой для разработки программ и профилактических мер в области психического здоровья сотрудников, а также для прогнозирования затрат от использования таких программ сотрудниками.

Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

Выгоды от заботы о психическом здоровье сотрудников очевидны и весьма убедительны.

может заключаться в уменьшении среднего срока обработки обращений в связи с долгосрочной недееспособностью, обусловленной проблемами с психическим здоровьем). Также эти данные можно применять для выявления новых тенденций, скажем, с их помощью можно отслеживать перемены в демографическом профиле организации и динамику потребностей и ожиданий сотрудников, а затем корректировать программу необходимым образом.

Ориентировочный план инвестиций

Заблуждение о том, что компаниям нужно официально внедрить сразу все компоненты Стандарта порой приводит к тому, что некоторые руководители не решаются приступить к реализации программ в области психического здоровья. Однако на самом деле такое представление о требованиях Стандарта в корне неверно. Компаниям следует понимать, что внедрение Стандарта может быть (и обычно является) поэтапным процессом, который начинается с определения проблем с помощью исходных данных и постепенного прогресса за счет небольших усовершенствований. Компании, принимавшие участие в настоящем исследовании, находились на разных этапах внедрения Стандарта, однако все они понимали, насколько это полезный инструмент и ориентир для принятия решений в отношении содействия психическому здоровью сотрудников. Один из экспертов, с которым мы проводили интервью, признал, что если бы руководители выделили время для оценки исходных данных организации и уже существующих инициатив, то многие поняли бы, что неплохо продвинулись на пути к улучшению психического здоровья своих сотрудников.

На рисунке 11 приближенно представлен процесс постепенного совершенствования корпоративных инициатив в области психического здоровья на рабочем месте. Данная схема может использоваться в качестве ориентира для ключевых заинтересованных

сторон, при осуществлении инвестиций и реализации инициатив. На ней также указаны три категории данных, которые организация должна анализировать на трех уровнях своей организационной структуры.

Компании могут использовать эту концепцию, чтобы разработать собственный процесс постепенного внедрения Стандарта исходя из своих уникальных потребностей и обстоятельств. Работодатели должны стремиться к тому, чтобы продвигаться вперед в нужном направлении, начав с планирования текущих инициатив и определения исходного состояния и набора ключевых финансовых и нефинансовых показателей. С помощью таких показателей можно выделить области, где инвестиции необходимы больше всего и принесут наибольшую пользу сотрудникам. Исходные показатели можно использовать для отслеживания прогресса по мере совершенствования программы и для оценки рентабельности инвестиций.

Многие компании начали внедрение Стандарта и реализацию инвестиционных программ в области психического здоровья совсем недавно, однако им тоже будет полезно рассмотреть приведенные ниже ключевые шаги:

1. **Составление перечня релевантных текущих программ и определения приоритетных областей с опорой на Стандарт:** Многие организации не осознают, что уже реализуют немало актуальных инициатив и что их текущие программы, политики и инициативы можно увязать с факторами, определяющими психическое здоровье сотрудников на рабочем месте. Еще одно важнейшее условие для получения базового понимания текущего состояния психического здоровья и благополучия сотрудников и влияющих на них внутренних факторов — это анализ доступных источников данных (данные страховщиков, итоги анализа программ, данные по ОТ/ПБ, кадровые данные).
2. После анализа исходного состояния и имеющихся пробелов, а также учета текущих бизнес-стимулов, можно предпринять следующие шаги (параллельно или поочередно):
 - **совершенствование существующих программ (программы возврата к работе,**

программы помощи в размещении сотрудников, программы помощи сотрудникам и их семьям и выплаты);

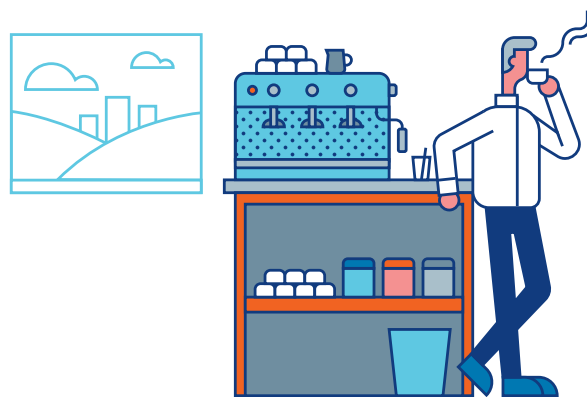
- **реализация новых программ (обучение для руководства на тему психического здоровья на рабочем месте, информационные кампании для сотрудников);**
- **реализация пилотных решений для тестирования, изучения и совершенствования новых программ и их последующего**
- **крупномасштабного развертывания.**

3. Определение и документирование продуманных КПЭ, целей, задач и желаемых результатов: Опираясь на анализ исходных данных/текущего состояния на основе доступных источников данных, компании могут разработать КПЭ для оценки успехов в достижении желаемых результатов и эффекта своих программ. Также необходимо проводить оценку текущего прогресса в достижении поставленных целей. Для постоянного совершенствования своих инициатив и определения областей, где может потребоваться корректировка, полезно проводить анализ основных показателей: завершение учебных курсов и удовлетворенность обучением, отзывы об информационных кампаниях и коэффициент использования программ помощи сотрудникам и их семьям. Для того, чтобы обеспечить реализуемым программам стабильное внимание на высшем уровне организационной иерархии, необходим анализ КПЭ со стороны высшего руководства и включение данных метрик в повестку дня управляющих комитетов.

4. Регулярная оценка КПЭ программ и рентабельности инвестиций с целью поддержания прогресса и достижения желаемых результатов: Мы разработали примерную схему для отслеживания КПЭ и расчета рентабельности инвестиций (см. Приложение С), опираясь на методологию расчета рентабельности, описанную в настоящем исследовании, и опыт ведущих организаций, с учетом того, что для достижения положительной финансовой отдачи от программ психического здоровья на рабочем месте может потребоваться три и более года. Приведенная схема может быть адаптирована с учетом специфики и потребностей организации.

5. Учитывая большое количество других движущих факторов в рабочей среде, выявлять причинно-следственные связи между реализуемыми программами и их результатами на систематической основе не получится.

Тем не менее можно определить некоторые корреляции, которые помогут компании понять, движется ли она в верном направлении на пути к целевым показателям.



Преимущества инвестирования в программы психического здоровья на рабочем месте очевидны. Сейчас всем организациям независимо от их размера и отраслевой принадлежности необходимо позаботиться о том, чтобы руководство осознало важность психического здоровья своих сотрудников и приняло на себя обязательства инвестировать в соответствующие программы. Если исходить из опыта канадских компаний, принимавших участие в нашем исследовании, то положительные результаты не просто возможны, но и реально достижимы, при условии, что компания разработает предварительный план осуществления инвестиций с учетом особенностей своей рабочей среды и потребностей сотрудников. Для того, чтобы выстроить прочную основу для заботы о психическом здоровье сотрудников, необходимо принять правильные меры: определить области повышенного внимания, развить текущие инициативы и отслеживать результаты программы. При наличии инвестиций и поддержки со стороны высшего руководства организация получит выгоды в виде роста производительности труда и вовлеченности персонала, которые дает хорошее психическое здоровье сотрудников.

Приложение А

О Стандарте

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ КАНАДЫ в области психического здоровья и безопасности на рабочем месте (Стандарт), вступил в силу в 2013 году. Это первый в своем роде комплексный набор добровольных руководящих принципов, инструментов и ресурсов, помогающих организациям укреплять психическое здоровье своих сотрудников и предотвращать психическое выгорание на рабочем месте. Стандарт может применяться организациями любого типа. В нем рассматриваются следующие вопросы:

- выявление и устранение опасных факторов, которые могут нанести психологический вред работнику на рабочем месте;
- оценка и контроль рисков в рабочей среде, которые не могут быть устранены;
- внедрение механизмов и методов и формирование организационной культуры, которая способствует психическому здоровью и безопасности сотрудников на рабочем месте.

Стандарт также может служить руководством по оптимизации рентабельности соответствующих программ и реализации выгод. Как упоминалось выше, для некоторых организаций внедрение Стандарта в полном объеме может оказаться непрактичным из-за влияния многих факторов. Такие организации могут использовать [Приложение С](#) Стандарта в качестве руководства для его поэтапного внедрения²³. Другие полезные ресурсы включают в себя практическое руководство по внедрению Стандарта ([Компонентная сборка: SP Z1003 Руководство по внедрению \(Assembling the Pieces: SP Z1003 Implementation Handbook\)](#))²⁴ и сопутствующий инструментарий ([Компонентная сборка: инструментарий \(Assembling the Pieces Toolkit\)](#)) разработанные Комиссией Канады по психическому здоровью.²⁵

Приложение Б

Методология исследования

КОМПАНИИ, ПРИНИМАВШИЕ УЧАСТИЕ в настоящем исследовании, были отобраны на основе нескольких критериев. Для включения в нашу выборку компания должна была осуществлять программу или отдельные инициативы по заботе о психическом здоровье сотрудников на рабочем месте. Кроме того, мы старались включать в число участников компании из самых различных отраслей и провинций Канады. Мы также учитывали уровень развития программы (от начального до продвинутого) и наличие необходимых данных.

Мы попросили компании предоставить данные как минимум за три года, начиная с базового года (год начала инвестиций в программу/инициативу). Эти данные включали в себя девять показателей для оценки затрат и инвестиций и дополнительные показатели для оценки экономии, достигнутой за счет уменьшения числа случаев краткосрочной и долгосрочной недееспособности и числа случаев формального присутствия на работе.

Из 10 канадских компаний, предоставивших все необходимые данные, в наш расчет рентабельности были включены семь. (Одна из компаний, осуществляющая ограниченный объем инвестиций в программы психического здоровья на рабочем месте, была исключена из расчета, как и две другие, которые не смогли предоставить данные за период более двух лет).

Для того, чтобы рассчитать финансовую отдачу от инвестиций этих семи компаний в программы психического здоровья, мы проанализировали ряд затрат, связанных с такими инвестициями, включая затраты на обучение и корпоративные мероприятия, а также выплаты на лечение психических заболеваний (см. рисунок 12). Мы сравнили эти затраты с экономией от уменьшения числа случаев краткосрочной и долгосрочной недееспособности и числа случаев формального присутствия на работе.

Используя методологию, приведенную на рисунке 7, мы рассчитали годовой показатель роста затрат и экономии средств по сравнению с базовым (исходным) годом. Годовой показатель рентабельности инвестиций компаний (в канадских долларах) рассчитывалась по следующей формуле:

$$\text{Рентабельность (в канадских долларах)} = \frac{C+D+E}{A+B}$$

$$\text{Годовой показатель рентабельности инвестиций (\%)} = (R-1) \times 100$$

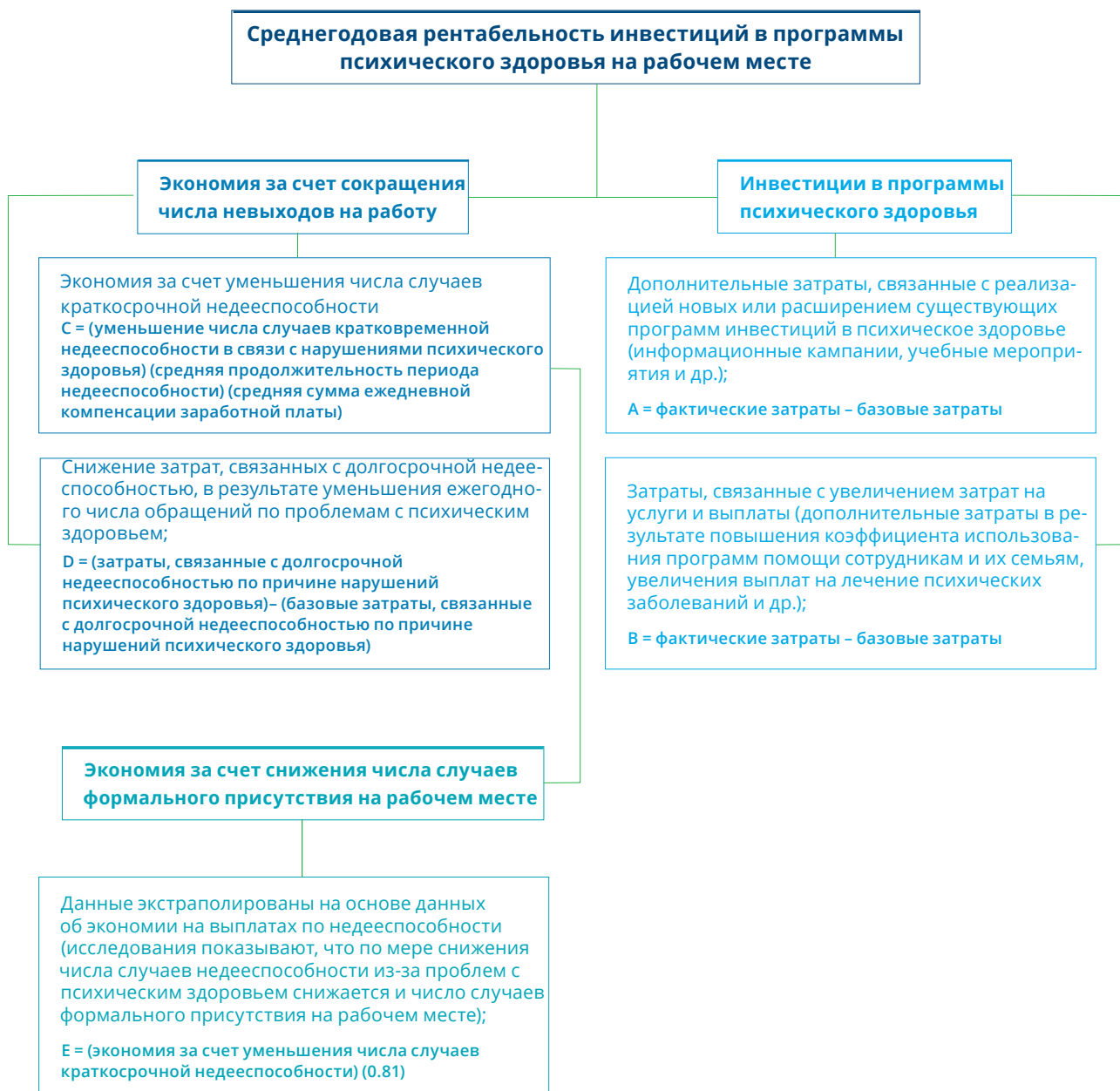
В дополнение к расчету финансовой окупаемости инвестиций для семи компаний, предоставивших достаточный объем данных, мы провели часовые интервью с представителями всех десяти предоставивших данные компаний, отвечающими за инициативы по заботе психического здоровья сотрудников на рабочем месте. Вопросы интервью были разработаны таким образом, чтобы оценить опыт компаний в области разработки, реализации и использования программ по заботе о психическом здоровье сотрудников. Кроме того, мы стремились оценить реальную или предполагаемую финансовую и нефинансовую рентабельность таких программ, а также выявить ее движущие и сдерживающие факторы. Полученным ответам был присвоен тот или иной индекс в разбивке по каждому из указанных параметров.

Результаты проведенного качественного анализа также были дополнены интервью с тремя отраслевыми и научными консультантами.

Интерпретация совокупных полученных данных была проведена на основе данных рецензированных публикаций и некоммерческой (серой) литературы на тему психического здоровья, благополучия и психологической безопасности на рабочем месте.

РИСУНОК 12

При оценке отдачи от инвестиций канадских компаний в программы психического здоровья на рабочем месте мы рассчитывали среднегодовые показатели рентабельности.



Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

Допущения

- Для компаний, не располагающих исходными данными (т. е. данными за год, в котором началась реализация программы), в качестве базового показателя использовался самый ранний год, за который у них имелись данные.
- По двум компаниям из семи, включенных в проведенный нами расчет рентабельности инвестиций, отсутствовали данные о совокупных годовых затратах, относящихся к услугам и выплатам по программам психического здоровья. При расчете использовался средний оценочный показатель затрат, составляющий 120 канадских долларов, который учитывает коэффициент использования услуг психологов и социальных работников, а также численность персонала.
- Схожим образом для двух компаний из семи, включенных в расчет рентабельности инвестиций, отсутствовали данные о численности персонала и о совокупных годовых затратах по программам помощи сотрудникам и их семьям. В качестве оценочного показателя было использовано среднее значение затрат: 3,50 канадских долларов на одного сотрудника в месяц (т. е. 42 канадских доллара на одного сотрудника в год)²⁶.
- Показатели были унифицированы с учетом ежегодных изменений в численности персонала и сумме выплачиваемой заработной платы, с тем чтобы более точно отразить величину затрат и экономии организации даже в случае изменения среднего показателя затрат на заработную плату и численности персонала с течением времени.
- 80,52% экономии за счет уменьшения числа случаев краткосрочной недееспособности приходится на экономию за счет уменьшения числа случаев формального присутствия на работе. Приведенная оценка экономии является консервативной и основана на анализе общих затрат, обусловленных невыходом сотрудников на работу, краткосрочной недееспособности и потерь производительности.²⁷

Ограничения

Методология, использованная для оценки рентабельности инвестиций в программы по заботе о психическом здоровье сотрудников на рабочем месте, имеет ряд ограничений, а потому полученные результаты не являются абсолютно точными. В частности, оценка рентабельности не учитывает следующее:

- последствия сокращения числа случаев невыхода на работу и формального присутствия на работе для сотрудников организации в целом;
- экономия от снижения добровольной текучести кадров, обусловленной проблемами с психическим здоровьем, включая сокращение прямых затрат на замену и обучение новых сотрудников, а также затрат от снижения производительности труда;
- экономия за счет уменьшения числа случаев формального присутствия на рабочем месте (помимо той, что может быть отнесена на счет уменьшения числа случаев краткосрочной недееспособности), которая может быть равной или превышать экономию от снижения числа случаев недееспособности;
- укрепление репутации компании в качестве лидера в области охраны психического здоровья становится все более актуальной задачей для канадских работодателей.

Поскольку несколько компаний не смогли предоставить данные за период, превышающий три года, и/или исходные данные за первый год реализации программы, наша оценка средней рентабельности инвестиций для семи компаний, включенных в анализ (1,62 канадских долларов) является консервативной.

Приложение С

РИСУНОК 13

Предлагаемые КПЭ

Категория	Ключевые показатели	Исходный	Годы:					Цель
		уровень	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	
Вовлеченность персонала	Результаты опроса на тему вовлеченности персонала (вопросы об индексе психического здоровья или вопросы, связанные с психологическим здоровьем и безопасностью)							
	Количество жалоб от высшего руководства, связанных с психическим здоровьем							
	Процентная доля жалоб/выявленных проблем, связанных с психическим здоровьем							
	Процентная доля руководителей, прошедших обучение в области психического здоровья							
	Процентная доля сотрудников, прошедших обучение в области психического здоровья							
	Количество мероприятий/учебных сессий, посвященных психическому здоровью							
	Общее число случаев участия/взаимодействия							
Затраты, связанные с программой	A. Затраты на кампании по вовлечению сотрудников и корпоративные мероприятия							
	B. Затраты на обучение в области психического здоровья							
	C. Затраты на оплату услуг сотрудника / команды, занимающихся планированием / управлением программами психического здоровья на рабочем месте							
	D. Затраты на внедрение стандарта							
	E. Прочие затраты на охрану психического здоровья сотрудников на рабочем месте (укажите подробную информацию)							
	ИТОГО ЗАТРАТЫ ПО ПРОГРАММЕ (A+B+C+D+E) – БАЗОВЫЕ ЗАТРАТЫ:	XX	XX	XX	XX	XX	XX	
Выгоды	J. Общие затраты на медикаменты для лечения нарушений психического здоровья							
	Процентная доля общих затрат на медикаменты для лечения нарушений психического здоровья							
	K. Общие затраты на профессиональные услуги для сотрудников в области психического здоровья (услуги психолога, социального работника и др.)							
	L. Общие затраты на помощь сотрудникам и их семьям							
	Коэффициент использования программы помощи сотрудникам и их семьям (%)							
	ИТОГО ЗАТРАТЫ НА ВЫПЛАТЫ И ПОМОЩЬ СОТРУДНИКАМ (J+K+L) – БАЗОВЫЕ ЗАТРАТЫ:	XX	XX	XX	XX	XX	XX	
	ИТОГО ЗАТРАТЫ:		XX	XX	XX	XX	XX	
Краткосрочная недееспособность	F. Количество новых обращений по краткосрочной недееспособности							
	G. Процентная доля диагнозов о нарушении психического здоровья							
	H. Средняя продолжительность периода краткосрочной недееспособности из-за проблем с психическим здоровьем (кол-во дней)							
	Частота повторных случаев краткосрочной недееспособности (в течение одного месяца)							
	Частота повторных случаев краткосрочной недееспособности (в течение одного года)							
	ЭКОНОМИЯ В ОТНОШЕНИИ НЕДЕЕСПОСОБНОСТИ ИЗ-ЗА ПРОБЛЕМ С ПСИХИЧЕСКИМ ЗДОРОВЬЕМ (F*G*H*DAILY СУММА ЕЖЕДНЕВНОЙ КОМПЕНСАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ) – БАЗОВЫЕ ЗАТРАТЫ:	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Формальное присутствие на рабочем месте	ЭКОНОМИЯ В ОТНОШЕНИИ ФОРМАЛЬНОГО ПРИСУТСТВИЯ НА РАБОТЕ		XX	XX	XX	XX	XX	XX
	ЭКОНОМИЯ В ОТНОШЕНИИ КРАТКОСРОЧНОЙ НЕДЕЕСПОСОБНОСТИ*0.81:							
Долгосрочная недееспособность	I. Число новых обращений из-за проблем с психическим здоровьем							
	Процентная доля диагнозов о нарушении психического здоровья (только новые случаи)							
	ЭКОНОМИЯ В ОТНОШЕНИИ НЕДЕЕСПОСОБНОСТИ ИЗ-ЗА ПРОБЛЕМ С ПСИХИЧЕСКИМ ЗДОРОВЬЕМ							
	(I*СРЕДНИЕ ЗАТРАТЫ НА ОДНО ОБРАЩЕНИЕ В СВЯЗИ С ДОЛГОСРОЧНОЙ НЕДЕЕСПОСОБНОСТЬЮ) – БАЗОВЫЕ ЗАТРАТЫ:	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
	ОБЩАЯ ЭКОНОМИЯ		XX	XX	XX	XX	XX	XX
	РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ (В КАНАДСКИХ ДОЛЛАРАХ)		XX	XX	XX	XX	XX	XX
	ОБЩАЯ ЭКОНОМИЯ/ ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ:							

Источник: результаты анализа, проведенного «Делойтом»

Сноски

1. Deloitte, At a tipping point? Workplace mental health and wellbeing, 2017 год.
2. Paul Smetanin и др., The life and economic impact of major mental illnesses in Canada, данные Комиссии Канады по психическому здоровью, 15 марта 2011 год.
3. Комиссия Канады по психическому здоровью, отчет Making the case for investing in mental health in Canada, 2012 год.
4. Morneau Shepell, "What is Canada's National Standard for Psychological Health and Safety in the workplace — and what does it mean for your business? Frequently asked questions," 2013 год.
5. Jill Collins, Assembling the pieces: The SPE-Z1003 Handbook, CSA Group, 2014 год.
6. Helen Burnett-Nichols, "How the Health Benefit Trust of Alberta redesigned its mental-health program," Benefits Canada, 21 декабря 2018 года.
7. Bill Howatt and Jesse Adams, "Survey finds employees wary to tell work about a mental health issue," Globe and Mail, 10 августа 2017 года.
8. Комиссия Канады по психическому здоровью, отчет Making the case for investing in mental health in Canada.
9. Практический пример основан на данных интервью, проведенных авторами в 2019 году с руководством и сотрудниками Bell Canada, занимающимися вопросами психического здоровья на рабочем месте.
10. Pim Cuijpers et al., "How effective are cognitive behavior therapies for major depression and anxiety disorders? A meta-analytic update of the evidence," World Psychiatry 15, № 3 (2016 год): стр. 245.
11. Elizabeth Hampson и др., Mental health and employers: The case for investment, Monitor Deloitte, 2017 год.
12. Там же.
13. Sari Sairanen, Deanna Matzanke, and Doug Smeall, "The business case: Collaborating to help employees maintain their mental well-being," HealthcarePapers 11 (2011 год): стр. 78–84.
14. Bill Howatt и др., Understanding mental health, mental illness, and their impacts in the workplace, данные Комиссии Канады по психическому здоровью и компании Morneau Shepell, 2018 год.
15. Dan Bilsker и др., Depression & work function: Bridging the gap between mental health care & the workplace, Healthcare Benefit Trust and Great-West Life, 2005 год.
16. Robin Erickson, Calculating the true cost of voluntary turnover: The surprising ROI of retention, Deloitte Consulting, LLP, 2016 год; Масштабы экономии можно оценить на основе расчетов финансовой рентабельности, исходя из ответов, полученных в ходе интервью, и среднего показателя затрат, связанных с добровольными увольнениями в расчете на одного сотрудника; затраты=(фактические затраты #показатель текучести из-за проблем с психическим здоровьем- базовые затраты # показатель текучести из-за проблем с психическим здоровьем) (средний показатель затрат, связанный с текучестью кадров).
17. Deloitte, The Deloitte global millennial survey 2019 (2019 год).
18. Динамику можно отслеживать из года в год на основе интервью, анализа внутренних и внешних данных или показателей вовлеченности сотрудников с учетом факторов, влияющих на психическое здоровье на рабочем месте. Например, Индекс развития корпоративной культуры в области заботы о здоровье (Business Health Culture Index, ВНСИ) дает представление о культуре труда в организации и вовлеченности сотрудников в работу путем сравнения уровня стресса среди сотрудников и их удовлетворенности работой с аналогичными показателями других компаний. Организации должны подумать, почему они собирают те или иные данные и как они будут их использовать, а затем запустить процесс выбора оценочной методики и поставщика решения. Более подробная информация приведена в публикации Sabine E. Hanisch и др., "The effectiveness of interventions targeting the stigma of mental illness at the workplace: A systematic review," BMC Psychiatry 16, № 1 (2016 год): стр. 1.

19. Комиссия Канады по психическому здоровью, отчет *Mental health in the balance: Ending the health care disparity in Canada*, 14 сентября 2018 года.
20. Diane Kunyk и др., "Employers' perceptions and attitudes toward the Canadian national standard on psychological health and safety in the workplace: Качественное исследование *International Journal and Law and Psychiatry* 44 (2016 год): стр. 41–7.
21. Barbara Novick и др., *Exploring ESG: A practitioner's perspective*, BlackRock, июнь 2016 года.
22. Комиссия Канады по психическому здоровью, отчет "The working mind," дата просмотра — 10 августа 2019 года.
23. CSA Group and Bureau de normalisation du Québec, *Psychological health and safety in the workplace — Prevention, promotion, and guidance to staged implementation*, январь 2013 года.
24. Collins, *Assembling the pieces*.
25. Канадский центр безопасности и охраны труда, "Assembling the pieces toolkit," дата просмотра — 5 сентября 2019 года.
26. Dave Zielinski, "When choosing an EAP, consider credentials, responsiveness, range of services," *Society for Human Resource Management*, 7 декабря 2016 года.
27. Ronnie Goetzel и др., "Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain psychical and mental health conditions affecting U.S. employers," *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46, № 4 (2004 год): стр. 398–412.

Авторы

Сара Чепман | sachapman@deloitte.ca

Сара Чепман занимает должность директора в консалтинговой практике «Делойта» и занимается вопросами устойчивого развития и воздействия на общество. Она также руководит Группой по предоставлению услуг в сфере корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития в канадском подразделении «Делойта». Сара обладает значительным опытом работы в США и Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) и специализируется на разработке инновационных адресных стратегий и социально направленных программ, которые создают выгоды для экономики и общества. Она имеет докторскую степень в области КСО, социально полезных программ и повышения конкурентоспособности компаний при одновременном улучшении экономических и социальных условий в обществе. Сара — член правления организации «Волонтеры Канады» (Volunteer Canada) и сопредседатель Канадского совета волонтеров (Canadian Council of Volunteering). Сара возглавляет Совет г. Торонто по вопросам социального воздействия в период до 2030 года (Toronto Impact 2030). www.linkedin.com/in/sarahdchapman/?originalSubdomain=ca.

Ариэль Кангасними | akangasniemi@deloitte.ca

Ариэль Кангасними руководит консалтинговой практикой «Делойта» по вопросам устойчивого развития и воздействия на общество. Она работала с рядом ведущих организаций Канады и мира, помогая им совершенствовать механизмы подотчетности, подготовки отчетности и принятия решений для повышения эффективности работы. Помимо опыта в области оценки положительного влияния организаций на общество, Ариэль оказывала поддержку частным и государственным компаниям при разработке, внедрении и оценке систем управления охраной труда и промышленной безопасностью (ОТиПБ). Имеет степень магистра в области устойчивого развития. [LinkedIn at www.linkedin.com/in/arielkangasniemi](http://www.linkedin.com/in/arielkangasniemi).

Лаура Максвелл | lmaxwell@deloitte.ca

В «Делойте» Лаура Максвелл занимает должность ведущего консультанта по вопросам устойчивого развития и социального воздействия. В своей работе она уделяет особое внимание таким направлениям, как здравоохранение, инклюзивный рост и оценка влияния деятельности организаций. Лаура помогала в разработке и оценке локальных и глобальных программ по внедрению инноваций в области здравоохранения, образования и гендерного равноправия. Она получила степень магистра в области развития (MDP) в Университете Ватерлоо. [Linked at www.linkedin.com/in/lmaxwell2/](http://www.linkedin.com/in/lmaxwell2/).

Мари Серенео | msereneo@deloitte.ca

Мари Серенео является консультантом консалтинговой практики «Делойта» по вопросам устойчивого развития и социального воздействия. Она участвовала в самых различных исследовательских проектах в области гигиены окружающей среды, развития локальных сообществ и государственной политики, включая междисциплинарные исследования. Мари получила степень магистра общественного здравоохранения (МРН) в Университете Альберты (Канада), где участвовала в разработке политики для устойчивого развития сообществ, осуществляемой факультетом общественного здравоохранения. [LinkedIn at www.linkedin.com/in/mariesereneo/](http://www.linkedin.com/in/mariesereneo/).

Выражение признательности

Авторы хотели бы выразить благодарность канадским компаниям и их представителям, принявшим участие в настоящем исследовании. Без предоставленных ими данных, идей и выводов о программах психического здоровья на рабочем месте подготовка данного отчета была бы невозможной. Мы выражаем особую благодарность компаниям **Bell, Air Canada, ATB Financial, Canada Life, CIBC, Desjardins Group, Enbridge Inc, Energir, Husky Energy, and Morneau Shepell.**

Мы также признательны профильным экспертам в лице Паулы Аллен, доктора Иана Арнольда и Сапны Махаджан за то, что они поделились с нами своими знаниями в области канадских корпоративных программ заботы о психическом здоровье сотрудников.

Наконец, мы хотели бы поблагодарить своих коллег из «Делойта»: Дженнифер Нахсен, Николь Магда, Даррена Мерсера, Сабрину Сдао, Сарикунду Гунду и Кэтрин Арбластер за их чуткое руководство и вклад в настоящее исследование.

Связаться с нами

Наш анализ помогает вам воспользоваться преимуществами перемен. Если вам требуются новые идеи для решения сложных задач, то мы готовы к обсуждению.

Сара Чепман

Директор | Руководитель Международной группы по вопросам предоставления услуг в области устойчивого развития и социального воздействия и руководитель канадской Группы по предоставлению услуг в области КСО

+ 1 416 202 2532 | sachapman@deloitte.ca

Сара Чепмен руководит предоставлением услуг в области социального воздействия в рамках консалтинговой практики «Делойта» и занимается вопросами устойчивого развития и социально-полезных инициатив. Она имеет значительный опыт работы с клиентами из самых различных стран и специализируется на разработке инновационных программ, создающих экономические и социальные выгоды.

Заявление об ограничении ответственности

Информация, представленная в настоящем отчете, была получена по итогам анализа опыта десяти публичных компаний и семи баз данных, охватывающих периоды от трех до десяти лет, а также по итогам интервью с профильными консультантами и анализа академических публикаций. Таким образом, представленные результаты и данные о рентабельности инвестиций в программы психического здоровья на рабочем месте являются оценочными и могут не отражать опыт всех компаний, инвестирующих средства в такие программы. Мы постарались проверить точность, полноту и качество информации, использованной при подготовке настоящего отчета. Тем не менее пользователи не должны полагаться на него как на единственно верный источник информации при принятии решений в отношении программ заботы о психическом здоровье на рабочем месте. «Делойт» не несет ответственности за использование третьими лицами информации, содержащейся в настоящем отчете.

Deloitte. Insights

Подписывайтесь на обновления Deloitte Insights на сайте www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights

Редакторы: Юнко Кадзи, Блайт Херли, Аня Джордж Тхаракан и Рупеш Бхат

Графический дизайн: Соня Васильефф, isaac Reputation Group

Маркетинг: Александра Кавецки

Дизайн обложки: Хилтон Уорбертон

О Deloitte Insights

Издательство Deloitte Insights публикует оригинальные статьи, отчеты и периодические публикации, содержащие аналитическую информацию для бизнеса, государственных организаций и НГО. Наша цель - содействие диалогу по широкому спектру вопросов, интересующих руководителей коммерческих и правительственных организаций, с опорой на исследования и опыт всех департаментов, оказывающих профессиональные услуги, а также соавторов из академии и бизнес-кругов.

Наименование Deloitte Insights принадлежит «Делойт Девелопмент ЛЛС».

О настоящей публикации

Настоящая публикация содержит исключительно информацию общего характера. При этом ни «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни фирмы, входящие в состав последней, равно как и зависимые компании всех перечисленных выше лиц не предоставляют посредством данной публикации каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Настоящая публикация не заменяет собой таких профессиональных консультаций или услуг, и не должна использоваться в качестве основы для принятия решений или мер, оказывающих влияние на ваше финансовое состояние или бизнес. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом.

«Делойт Туш Томацу Лимитед», фирмы-участники и их соответствующие зависимые организации не несут ответственности за какие-либо убытки, понесенные каким-либо лицом, полагающимся на настоящую публикацию.

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт «ДелойтТуш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – «ДТТЛ»). Каждое такое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом ДТТЛ (также «Международная сеть “Делойт”») не предоставляет услуги клиентам напрямую. В США наименование «Делойт» относится к одной или более фирмам-участникам «ДТТЛ», их аффилированным организациям, которые работают под наименованием «Делойт» в США, а также их соответствующим аффилированным лицам. Отдельные услуги могут быть недоступны для клиентов, которым оказываются услуги по подтверждению достоверности информации, в соответствии с правилами и нормами, регулирующими аудиторскую деятельность. Более подробную информацию о нашей международной сети можно получить на сайте: www.deloitte.com/about.