



Розділ сьомий
зі звіту 2018 Deloitte
Global Human Capital
Trends

Добробут та стабільність персоналу: підвищення ефективності працівників через відновлення

Багато роботодавців сьогодні запроваджують інноваційні програми, що сприяють поліпшенню фізичного здоров'я працівників, допомагають боротися зі стресом, управляти фінансами, забезпечують здорове харчування тощо. Метою таких програм є збільшення продуктивності праці та задоволення нових соціальних очікувань.

Цілісний підхід до забезпечення добробуту

З урахуванням дедалі слабшого розмежування роботи та особистого життя працівників, створення потужного набору програм із підвищення задоволеності життям, орієнтованих на фізичне, психічне, фінансове та духовне здоров'я, стає корпоративною відповідальністю та стратегією для підвищення продуктивності, залучення й утримання працівників. Не зважаючи на те, що організації здійснюють чималі інвестиції у цю сферу, дослідженням було виявлено, що існує великий розрив між тим, що пропонують компанії, і тим, що цінують і чого очікують працівники.

Чимало великих організацій переосмислюють і перебудовують свої системи винагороди та програми розвитку таким чином, щоб включити у них певні цілісні, комплексні програми із підвищення добробуту, які зараз входять до корпоративної соціальної відповідальності та є ключовим елементом корпоративної стратегії розвитку персоналу.

У дослідженнях 2014 році йшлося про «перевантаженого працівника», невпинні темпи розвитку бізнесу сьогодні істотно загострюють цю проблему.¹ Через настання цифрової ери та безперервний режим роботи понад 40% працівників зазнають великого стресу в процесі роботи, що негативно впливає на їхню продуктивність, здоров'я та міцність сімейних відносин.² Працівники із погодинною оплатою праці часто скаржаться на негнучкі графіки, а офісні працівники, так звані «білі комірці», – на нескінченний потік електронних листів та повідомлень, які не дають їм спокою навіть у позаробочий час. У деяких країнах люди стали працювати більше годин і водночас беруть менше відпусток, ніж раніше.³ Аналіз думок мілленіалів на базі дослідження проведеного «Делойт» свідчить, що у 19 із 30 країн мілленіали не очікують бути «більш щасливими», ніж їхні батьки.⁴

Така ситуація обумовлює просто «вибухове» зростання ринку цифрових рішень для підвищення добробуту працівників. За останні два роки у дану сферу було інвестовано понад 2 млрд

Поняття добробуту працівників сьогодні стало більш об'ємним, оскільки охоплює низку ініціатив, спрямованих не лише на охорону здоров'я працівників, а й на активне підвищення їхньої продуктивності та створення позитивного соціального й емоційного середовища.



програм у процесі становлення та розвитку організації. Наприклад, дві третини компаній стверджують, що програми підвищення добробуту є надважливою складовою їхнього брэнда роботодавця та корпоративної культури.⁷

Однак незважаючи на підвищену увагу та інвестиції, що їх компанії спрямовують на підвищення рівня добробуту працівників, наше дослідження вказує на той факт, що компаніям необхідно прикласти більше зусиль для узгодження таких програм з очікуваннями працівників.

На наш погляд, організаціям зараз вкрай важливо розширювати свої програми підвищення добробуту працівників, охоплюючи їхні інтереси та цінності. Це не лише свідчитиме про відповідальне ставлення організацій до свого персоналу, а також збільшуватиме їхній соціальний капітал та створюватиме привабливий брэнд роботодавця.

Дослідження виявило, що однією з найбільш вагомих переваг програм підвищення задоволеності працівників є підтримка студентського кредитування, а також волонтерство та створення можливостей для місцевої громади.⁸ Наприклад, компанія Salesforce пишається тим, що її працівники отримують сім днів «відпустки на волонтерство» щороку, що дає їм відчуття важливості своєї роботи.⁹

Добробут працівників відіграє вирішальну роль у загальній бізнес-стратегії міжнародної продовольчої компанії Danone, яка базується на двох напрямках економічного та соціального зростання: у компанії запроваджені програма Dan'Cares, яка забезпечує медичне страхування найбільших ризиків, пов'язаних зі здоров'ям людей; глобальна політика щодо відпусток для батьків. За мету ставиться не лише підтримка добробуту працівників, а й позиціонування працівників компанії Danone як прихильників здорового способу життя.¹⁰

доларів США венчурного капіталу, створюючи безліч онлайн-відео, додатків та інструментів для оцінки, моніторингу та вдосконалення усіх аспектів життя працівників.⁵

Відтепер добробут працівників є стратегічним пріоритетом

Ринок корпоративного оздоровлення з'явився ще десятиліття тому, починаючи з фізичного здоров'я та безпеки працівників.

Тепер ці ініціативи включають інноваційні програми та інструменти фінансового благополуччя, психічного здоров'я, усвідомленості, сну, здорового харчування, підтримки фізичної форми, управління стресом, та сприяють змінам в культурі та моделях поведінки керівництва, задля забезпечення підтримки таких програм.

Сьогодні спостерігається значний злет на ринку корпоративного оздоровлення, що досяг майже 8 млрд доларів лише у Сполучених Штатах та продовжує зростати (очікуване зростання до 2021 року становить 11,3 млрд доларів).⁶ Серед ініціатив – програми медичного обслуговування, послуги зі скринінгу (масове медичне обстеження), оцінки стану здоров'я, освітні програми та додатки. Зі зростанням ринку керівники усвідомили важливість даних

Для підвищення задоволеності працівників міжнародна компанія Lendlease, що займається будівництвом, інфраструктурою та операціями з нерухомістю, зосереджує увагу не лише на робочому просторі, а й на розробці відповідної політики та підходів до керівництва, за допомогою яких добробут працівників як цінність вкладається у корпоративну культуру. У робочому просторі компанії працівники можуть вибирати робоче місце за принципом «разом із сусідами», також там розміщені: офісні перегородки; закриті капсули – ізольовані кабінки для роботи, що потребує концентрації; відокремлені приміщення, які забезпечують всі умови для колективної роботи та соціальної взаємодії.¹¹ Оздоровчий центр Lendlease – це заклад профілактичного лікування, розташований на двох поверхах у головному офісі компанії, де є кімнати спеціального призначення, як-от «Консультаційна кімната», «Кімната для роздумів», «Кімната батьківського догляду» та «Кімната першої допомоги», а також прилегли приміщення для підтримки фізичної форми та навчання.¹² Головною прикрасою оздоровчого центру є шестиметрова «зелена стіна», вкрита близько 5 000 рослин, які прискорюють очищення повітря та охолоджують навколишній простір, при цьому збільшується енергоефективність приміщень та зменшуються витрати на кондиціонування. Політика компанії щодо відпусток передбачає два дні для співробітників, коли вони можуть займатися волонтерською діяльністю у будь-якій благодійній організації за власним вибором. У кожній країні, де є офіси компанії Lendlease, впроваджуються ініціативи з підвищення рівня добробуту працівників, які включають, зокрема, три дні активностей щороку та різноманітні ініціативи, призначені для популяризації здорового способу життя, зокрема правильного харчування та підтримання фізичної форми, які включають комплексні підходи до оцінки стану здоров'я.¹³

Переваги програм підвищення рівня добробуту працівників особливо важливі для молоді. Мілленіали, які зараз складають більше половини робочої сили у багатьох країнах, витрачають на «догляд за собою» майже вдвічі більше часу, ніж покоління бейбі-бумерів (народжені

в 1943-1963 роках).¹⁴ Це призвело до появи великої кількості додатків для когнітивно-поведінкової терапії та коучингових онлайн-сесій з особистісного та професійного росту,¹⁵ – всі ці заходи також пропонуються роботодавцями як окремі програми.

Зростання рівня добробуту працівників веде до підвищення показників ефективності

Поняття добробуту працівників багато організацій сьогодні включають у бізнес-стратегію підвищення ефективності. За результатами цього річного дослідження 43% респондентів вважають, що задоволеність працівників сприяє більшому усвідомленню місії компанії та баченню майбутнього організації, 60% повідомили, що такі ініціативи підвищують показник утримання працівників, і 61% вказали на поліпшення продуктивності праці та фінансових бізнес-результатів.

Існує все більше доказів, що підтверджують позитивний вплив добробуту працівників на їхню продуктивність. Дослідження показує, що для відновлення продуктивності праці, рівень якої знизився, компанії витрачають в 2,3 рази більше, ніж витрати на надання медичних та фармацевтичних послуг для працівників.¹⁶ Дослідження у компанії Dow Chemical Company виявило, що витрати на «презентеїзм» (тобто присутність працівника на робочому місці під час хвороби чи відпустки) досягли в середньому 6 721 доларів США на одного працівника у рік.¹⁷ З огляду на це стає зрозумілим, чому разом із підвищенням рівня добробуту працівників компанії прикладають зусилля аби допомогти працівникам досягти більшої ефективності на роботі.

Нові рішення, індекси та інструменти

Інтенсивний попит на програми добробуту працівників, а також численні інвестиції венчурного капіталу у дану сферу сприяють появі нових інноваційних рішень та ідей. Компанії Castlight Health, Limeade, VirginPulse та інші, пропонують корпоративні платформи, де зав-

дяки інтегрованому додатку роботодавці надають співробітникам великий спектр рішень для підвищення задоволеності.¹⁸

Наприклад, компанія VirginPulse пропонує додаток, яким працівники компанії користуються так само часто, як і Facebook. Рівень залученості у роботу активних користувачів додатку на 65% більший, показник плинності – на 32% нижчий, а рівень продуктивності – на 9% вищий, аніж у їхніх колег.¹⁹ Компанія «Делойт» розробила власний додаток «Vitality» аби допомогти працівникам ефективніше управляти власними зусиллями та вимірювати задоволеність роботою за допомогою «Індексу благополуччя» («Well-being Index»). Інші організації розробляють аналогічні індекси, щоб допомагати ком-

паніям здійснювати порівняльний аналіз своїх програм з підвищення добробуту працівників.

Генеральні директори та HR-директори добре усвідомлюють ситуацію, що склалася. Разом зі зростанням уваги до продуктивності, корпоративної відповідальності та інклюзивності, добробут працівників переходить до категорії найважливіших питань на порядку денному. Марк Бертоліні (Mark Bertolini), генеральний директор компанії Aetna, підсумовує важливість та вплив програм підвищення добробуту працівників: «Якщо людині у звичайному повсякденному житті непросто забезпечувати себе належним харчуванням, медичним обслуговуванням та вести здоровий спосіб життя, то як вона може дбати про це інтенсивно працюючи?»²⁰

Висновки

Добробут працівників стає головним напрямом корпоративної соціальної відповідальності та стратегії підвищення ефективності компанії. У провідних компаніях даний показник виходить на рівень важливої та нагальної бізнес-вимоги.



Джерела

1. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, March 7, 2014.
2. EKV Online, "Work-related stress on employees health," accessed March 2, 2018.
3. US Travel Association and GfK Public Affairs and Corporate Communications, *Overwhelmed America: Why don't we use our earned leave?*, August 2014.
4. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world*, 2017.
5. Global Wellness Institute, "Global Wellness Institute releases report and survey on 'the future of wellness at work,'" press release, February 17, 2016.
6. IBISWorld, *Corporate Wellness Services in the US*, February 2016, p. 5.
7. Proprietary research by Limeaid.
8. Proprietary research by BugInsights, acquired by Deloitte in January 2018.
9. Salesforce, "Employee volunteering & giving," accessed February 28, 2018.
10. Danone, "Rewards & recognition," accessed February 28, 2018.
11. Duncan Young (head of workplace health and wellbeing, Lendlease), interview with the authors, February 28, 2018.
12. Lendlease, "Lendlease taking employee health and well-being to the next level at new global headquarters," press release, September 26, 2016.
13. Young interview.
14. Christianna Silva, "The millennial obsession with self-care," NPR, June 4, 2015.
15. Amy Fleming, "Can apps improve your mental well-being?," Guardian, September 12, 2016.
16. Leonard Berry, Ann Mirabito, and William Baun, "What's the hard return on employee wellness programs?," Harvard Business Review, December 2010.
17. Попереднє джерело.
18. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
19. Proprietary research by VirginPulse.
20. Making Sen\$e editor, "Good pay, good worker, good company? Aetna CEO thinks so," PBS, May 28, 2015.

Deloitte. Insights

Підпишіться на оновлення Deloitte Insights на веб-сайті www.deloitte.com/insights



Deloitte в Твіттері @DeloitteInsight

Автори Deloitte Insights

Редакційна колегія: Junko Kaji, Karen Edelman, Abrar Khan, Nikita Garia, Matthew Budman, Rithu Thomas, Preetha Devan

Творча команда: Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

Реклама: Amy Bergstrom, Alex Kawecky

Графічне оформлення: Traci Daberko

Про Deloitte Insights

Deloitte Insights публікує оригінальні статті, звіти та періодичні видання, що надають цінну інформацію для бізнесу, підприємств державного сектору та неурядових організацій. Наша мета полягає в тому, щоб на основі даних досліджень та досвіду, отриманих від усієї нашої організації, що надає професійні послуги, а також від співавторів з наукових та бізнесових кіл, сприяти конструктивній розмові з широкого спектра питань, що цікавлять керівників та державних діячів.

Deloitte Insights є виданням компанії Deloitte Development LLC.

Про цю публікацію

Ця публікація містить лише загальну інформацію, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не надають бухгалтерські, ділові, фінансові, інвестиційні, юридичні, податкові чи інші професійні консультації або послуги за допомогою цієї публікації. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, а також не повинна використовуватися як підстава для будь-яких рішень або дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище чи ваш бізнес. Перш ніж прийняти будь-яке рішення або вжити заходів, які можуть позначитися на ваших фінансах чи вашому бізнесі, вам слід звернутися до кваліфікованого професійного консультанта.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не несуть жодної відповідальності за будь-які збитки, зазанані будь-якою особою, яка покладається на цю публікацію.

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великобританії («ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних

з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох американських фірм-учасників ДТТЛ, пов'язаних з ними осіб, які здійснюють свою діяльність у Сполучених Штатах, використовуючи назву «Делойт», та їхніх афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступними для замовників аудиторської перевірки відповідно до правил і положень державного бухгалтерського обліку та незалежної аудиторської діяльності. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням www.deloitte.com/about.

© 2018 Deloitte Development LLC. Усі права захищені.

Учасник «Делойт Туш Томацу Лімітед»