



Модульная корпоративная программа «Укрепление здоровья на рабочем месте»



КРАЕВОЙ ЦЕНТР
МЕДИЦИНСКОЙ
ПРОФИЛАКТИКИ
Министерство здравоохранения Алтайского края

ВВЕДЕНИЕ

ЗДОРОВОЕ МЕСТО РАБОТЫ – это место, где работники и менеджеры постоянно сотрудничают в совершенствовании охраны и укрепления здоровья, безопасности и благополучия всех работающих, способствуют совершенствованию рабочего места в процессе решения основных проблем, определенных ВОЗ:

1. Здоровье и безопасность в физической производственной среде.
2. Здоровье, безопасность и благополучие в психосоциальной производственной среде, включая организацию труда и культуру рабочего места.
3. Личный потенциал здоровья работника на рабочем месте.
4. Способы участия в совместной работе по улучшению здоровья работающих, их семей и других членов сообщества.

Здоровое рабочее место рассматривается как место, способствующее сохранению и укреплению здоровья, профилактике не только производственных болезней и травм, но и оценке и улучшению здоровья людей в целом.

Акцент действий распространяется с физической производственной среды на психосоциальную, включая образ жизни, поведение, отношение к сохранению и улучшению здоровья, что требует тесного взаимодействия работодателей и самих работников.



Проекты (программы) здоровья на рабочих местах должны интегрировать меры, направленные на:

- 1) обеспечение безопасной физической производственной среды, что находится в сфере ответственности охраны труда и производственной медицины;
- 2) **повышение доступности медицинской помощи не только при чрезвычайных ситуациях, но и в плановом режиме с включением мер по профилактике не только профессиональных, но основных хронических заболеваний;**
- 3) оздоровление психосоциальной среды в организации, повышение личного потенциала работников, уменьшение вреда от нездорового поведения, повышение активности и стремления к сохранению здоровья;
- 4) повышение ответственности руководства компаний к созданию условий, способствующих и обеспечивающих возможность укрепления и сохранения здоровья (на производстве, в быту, а также на территории присутствия).

Укрепление здоровья работников – важный фактор обеспечения не только корпоративного здоровья, но и фактор социальной ответственности бизнеса.

Политика в области укрепления здоровья как часть политики по охране здоровья (ГОСТ Р 54934-2012) работающих – это официально сформулированные высшим руководством намерения и направления деятельности, обеспечивающие основу для действий, планирования и реализации корпоративных программ укрепления здоровья работающих.



В современном мире залогом успешного функционирования организации является:



64%
составляет
человеческий
капитал –
основной
источник
национального
богатства

По данным ВОЗ хронические неинфекционные заболевания в развитых странах являются причиной 2/3 случаев преждевременной смерти населения в трудоспособном возрасте, причем основная доля приходится на ССЗ, злокачественные новообразования и травмы.

По показателю DALYs почти 60% общего бремени болезней в Европе обусловлены семью ведущими факторами: повышенное артериальное давление, потребление табака, чрезмерное потребление алкоголя, повышенное содержание холестерина крови, избыточная масса тела, низкий уровень потребления фруктов и овощей, малоподвижный образ жизни.

Работающие составляют половину мирового населения и вносят основной вклад в экономическое и социальное развитие. Их здоровье определяется не только теми рисками, которые присутствуют на рабочем месте, но и социальными и индивидуальными факторами, а также доступом к медико-санитарным услугам.

Корпоративные программы укрепления здоровья являются элементом системы охраны здоровья работающих и включают расширенный перечень задач по управлению здоровьем работающих, помимо профилактики профессиональных и профессионально связанных заболеваний и травм, что находится в компетенции мер по охране труда.



Мероприятия охраны труда с особым вниманием к работающим в тяжелых, вредных и опасных условиях труда строго регламентированы нормативными документами Министерства здравоохранения и Министерства труда и социального развития РФ, и для каждого предприятия конкретный перечень мероприятий по охране здоровья этих категорий работников определяется работодателем в обязательном порядке, исходя из специфики производственных факторов и в соответствии с нормативными и законодательными документами.

Корпоративные модельные программы по укреплению здоровья работающих сфокусированы на условиях трудового процесса и производственной среде с позиции их влияния на факторы образа жизни работников и поведенческие факторы риска заболеваний, которые могут как формироваться, так и нивелироваться в среде обитания (в условиях работы, быта и пр.)

Корпоративные программы укрепления здоровья на рабочем месте – это объединенные усилия работодателей, работников и органов власти по улучшению здоровья и благополучия людей трудоспособного возраста, которые могут быть достигнуты путем: улучшения организации труда рабочей среды; содействия активному участию всех заинтересованных сторон в процесс создания эффективной системы поощрения. Важно отметить, что корпоративные программы являются дополнительной поддержкой, а не заменой системы управления рисками на рабочем месте. Надлежащее управление рисками является важной основой для успешной программы. Одним из механизмов внедрения и реализации корпоративных программ является применение элементов теории подталкивания, предполагающей влияние на процесс принятия групповых и индивидуальных решений посредством положительного подкрепления и не прямых указаний. Согласно данной теории, подталкивание к действию не менее эффективно, чем принуждение или рекомендация.

Сохранение и укрепление здоровья работающих невозможно без их активного участия, поскольку объектом управления в данном случае выступают – они сами. Для того чтобы они могли участвовать в этом процессе, им нужно осознанное желание, воля и знания. Большинство людей проводит на работе основную часть времени, и в этот период здоровье человека находится под влиянием комплекса факторов, в том числе и негативных.



Корпоративные программы укрепления здоровья – это инвестиционный проект, участниками которого выступают государство – работодатель – работник, как элемент корпоративной культуры и программы лояльности в системе управления персоналом и достижении конкретных измеримых результатов.

В долгосрочной перспективе компании, внедряющие корпоративные программы укрепления здоровья работников потенциально успешнее, более устойчивы и эффективны.

Система управления рисками (мероприятия по охране труда) является патерналистским инструментом выстраивания системы взаимодействия всех участников, которая пронизывает **все уровни взаимодействия: государство – работодатель, работодатель – работник, государство – работник.**

Текущий уровень развития экономики значительно повышает требования к квалификации работников и определению их ценности для работодателя, что заставляет искать нематериальные способы мотивации сотрудников, в том числе создание условий для непрерывного развития и повышения собственной квалификации.

Как известно, увеличение базового уровня доверия и безопасности позволяет экономическому субъекту тратить больше ресурсов не на поддержание текущего уровня безопасности, а на саморазвитие. При таком подходе сотрудники становятся активными участниками процесса формирования и реализации мероприятий, оказывающих влияние на их рабочую деятельность. Корпоративная программа становится новым коммуникационным каналом между руководством организации и сотрудниками, которая является неотъемлемой частью процесса управления.

Учитывая вышесказанное, работодатели заинтересованы в разработке гибких систем мотивации, с учетом специфики конкретных сотрудников, региональной и муниципальной особенности.

Таким образом, при надлежащем учете интересов всех сторон, участвующих в процессе их разработки, корпоративные программы укрепления здоровья являются одной из эффективных



форм инвестирования в человеческий капитал. Создание и поддержание здоровой рабочей среды и рабочей силы имеет явные преимущества для компаний и сотрудников, может привести к улучшению социально-экономического развития на местном, региональном, национальном уровнях. Целью корпоративных программ укрепления здоровья на рабочем месте должно быть повышение экономической эффективности поведения сотрудников.

Для доказательства того, что корпоративные программы укрепления здоровья на рабочем месте не просто модный тренд, а базовая потребность, представлены результаты анализа потребностей стейкхолдеров – участников процесса, целью которого является определение ключевых причин, аргументов и мотивации работодателей, работников и органов власти для реализации инициатив по укреплению здоровья на рабочем месте.

Данные критерии разработаны на основе метода дизайн-мышления (создания предложения на основе ценностного подхода).



Корпоративное лидерство, инициатива и действия

В новых условиях, ставящих перед руководителями новые задачи, инициатива и поддержка руководством разработки программ корпоративного здоровья (укрепления здоровья работающих) позволит не только обеспечить ее ресурсами и финансированием, но и продемонстрировать, что в организации серьезно подходят к созданию системы лояльности, что способствует повышению вероятности участия работников в разработке программы, равно как и эффективность трудовой деятельности в целом. Совместное решение является залогом эффективной реализации корпоративных программ укрепления здоровья.

1. Высшее руководство предприятия инициирует создание постоянно действующей рабочей группы (комитета, совета) по здоровью на рабочем месте, определяет ее персональный состав и функциональные задачи.

2. Рабочая группа формируется в зависимости от условий конкретного предприятия (на штатной или функциональной основе).

3. Руководитель рабочей группы назначается (и освобождается) руководством и является координатором всех направлений ее деятельности, взаимодействуя с высшим руководством как в плановом порядке, так и по вопросам, требующим оперативного решения.

Рабочая группа фактически является органом управления корпоративными программами укрепления здоровья работающих, рамки компетенции которой определяются высшим руководством и закрепляются в Положении о рабочей группе.

Цель рабочей группы – планирование, разработка мероприятий, контроль мер укрепления здоровья работающих, мониторинг и оценка программ.



Состав рабочей группы должен включать представителей по возможности основных сторон, заинтересованных в программах укрепления здоровья работающих:

- службы управления персоналом (кадровой службы);
- службы охраны и безопасности труда;
- медицинской службы;
- профсоюза;
- работников;
- других компетентных специалистов-консультантов (от научных учреждений и пр.);
- общественных организаций;
- организаций волонтеров.

Рабочая группа может состоять из основного состава и иметь представителей по отдельным направлениям программ, которые привлекаются к работе при необходимости.

На этапе планирования программ желательно, чтобы рабочая группа была в расширенном составе.

Рекомендации работодателям и лицам, ответственным за разработку и внедрение корпоративных программ:



Этапы разработки корпоративных программ укрепления здоровья работающих

Разработка, реализация, мониторинг и оценка корпоративных программ укрепления здоровья работающих – поэтапный процесс взаимно необходимых и взаимосвязанных действий на основе программного подхода и комплекса мер по управлению охраной здоровья и безопасностью труда, который включает:

- планирование программ (1 этап);
- реализацию мероприятий программ (2 этап);
- мониторинг и оценку (3 этап) и
- улучшение и корректировку программ (4 этап), схема.



Схема. Программный цикл разработки, реализации и оценки корпоративных программ на основе цикла RDCA (Plan-Do-Check-Act) в соответствии с ГОСТом Р 54934-2012.

Цикличность процесса (цикл Деминга) определяется тем, что на каждом этапе используется информация, полученная (собранная) на предыдущих.



1-й ЭТАП. Планирование корпоративных программ укрепления здоровья работающих

Как уже сказано выше, корпоративные программы укрепления здоровья работающих должны учитывать отраслевую специфику, условия труда и комплексное влияние на здоровье работающих факторов производственного процесса, средовых, поведенческих и психосоциальных.

Для того чтобы разработать действенную программу, отвечающую нуждам конкретного предприятия, на этапе планирования необходимо провести:

А. Анализ ситуации и выбор приоритетов

Б. Разработать мероприятия и план их реализации

В. Определить ресурсы

Г. Разработать, включая индикаторы оценки процесса и результата, критерии их оценки и определить механизм мониторинга и сроки (периодичность) оценки.

А. Анализ ситуации схематично представлен на схеме 3.

Основными позициями, которые необходимо оценить, прежде чем планировать мероприятия программ, являются:

- анализ показателей здоровья работников предприятия по доступным источникам (медицинским заключениям по результатам ПМО, медицинским картам, в т. ч. и ЭМК), при возможности проведением выборочных;
- оценка производственных и средовых факторов, влияющих на здоровье работников;
- оценка потребности работников (отношение, информированность и частота поведенческих факторов риска);
- оценка потенциальных ресурсов для реализации программы (кадры, финансы, организационные ресурсы и др.).





Схема 3. Компоненты анализа ситуации на этапе планирования корпоративной программы укрепления здоровья работников.

Таким образом, на этапе анализа ситуации могут быть использованы следующие источники информации, таблица.



Таблица. Источники информации при анализе ситуации для планирования и разработки корпоративных программ укрепления здоровья работников

Обязательные (доступные)	Дополнительные/желательные (требующие специального сбора, опросов и пр.)
Данные отдела кадров и бухгалтерии: – по возрастной структура работников – специальности – занятость – временная утрата трудоспособности (дни/случаи), по заболеваниям, травмам	Выборочные опросы: – администрации (отношение, ожидания от программы и пр.), – работников (информированность, потребности, презентизм, отношение, поведение, связанное со здоровьем: потребление фруктов и овощей, физическая активность, психическое здоровье, потребление алкоголя, курение, потребности в медицинской помощи, готовность к изменениям, заинтересованность и инициативность) и пр., – медицинской службы (ресурсы и отношение и пр.), – других заинтересованных отделов (общественных организаций, профсоюзных лидеров и др.)
Результаты ПМО: – заключения медицинской комиссии по результатам ПМО – полнота охвата ПМО	Выборочные скрининговые обследования работников: – факторы риска (поведенческие, психосоциальные – курение, алкоголь, питание, двигательная активность, стресс на рабочем месте), – риск хронических заболеваний, не связанный с профессиональными факторами, – риск хронических заболеваний (сердечно-сосудистых, некоторых онкологических, хронической обструктивной болезни легких, сахарного диабета и др.)
Результаты диспансеризации и профилактических медицинских осмотров: – охват – отчеты о прохождении по данным оплаченных дней в соответствии с ТК	Статистические данные о показателях здоровья из медицинских организаций, оказывающих медицинскую помощь работникам предприятия, или из МСЧ предприятия
Данные охраны труда: – результаты оценки условий труда рабочих мест – профвредности – факторы трудового процесса	Специальные опросы целевых групп в зависимости от характера труда: – вахтовые работы, – ненормированный рабочий день, – частые командировки, – ночные смены, – водители-дальнобойщики и др. – представителей профессии, от которых зависит жизнь большого количества людей (летчики, машинисты поездов, водители такси и др.)



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ



РАБОТНИК

- Гигиена труда (оценка рисков для здоровья на рабочем месте)
- Условия труда (оценка экономических рисков – можно снизить стоимость несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний)
- Выявление заболеваний на ранней стадии
- Связь между профилактикой и здоровьем
- Возможность получения бонуса

РАБОТОДАТЕЛЬ

- Повысить производительность труда
- Сократить расходы, связанные с днями нетрудоспособности
- Улучшить культуру организации и сохранить существующих сотрудников
- Улучшить имидж организации, привлечь талантливых сотрудников и выполнить обязательства по корпоративной социальной ответственности

ГОСУДАРСТВО

- Снижение уровня заболеваемости
- Сокращение дней нетрудоспособности
- Сокращение смертности
- Внешние эффекты для лиц, не задействованных в программах
- Уменьшение расходов, связанных с медицинской помощью и инвалидностью
- Рост конкурентоспособности предприятий
- Увеличение национального дохода



ОПРЕДЕЛЕНИЕ АРГУМЕНТОВ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ПО НЕОБХОДИМОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ МОДУЛЬНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ПРОГРАММЫ



РАБОТНИК	РАБОТОДАТЕЛЬ	ГОСУДАРСТВО
● Здоровье – ценность ● Создание условий для повышения мотивации и работоспособности ● Повышение информированности о принципах здорового образа жизни ● Эффективная диагностика ● Знание норм – артериального давления, потребления пищи, физических нагрузок, рабочего времени и т. д. ● План мероприятий по борьбе с вредными привычками ● Навыки психогигиены ● Активное долголетие	● Убедительные доказательства того, что меры по прекращению курения, направленные на отдельных курильщиков, увеличивают вероятность, что курильщики бросят курить ● Убедительные доказательства того, что многокомпонентные вмешательства, направленные на физическую активность и/или питание, эффективны в повышении уровня физической активности, здорового питания и профилактике ожирения ● Эффективность мероприятий физической активности, направленных на предотвращение скелетно-мышечных нарушений, таких как боль в пояснице ● Эффективность мероприятий – системный или комплексный подход предотвращения и контроля стресса на рабочем месте	● Политика и инициативы органов власти, направленные на поощрение или поддержку работодателей в целях внедрения программ укрепления здоровья на рабочем месте



МОТИВАЦИЯ



РАБОТНИК

- Улучшение здоровья
- Повышения качества жизни
- Улучшение условий труда
- Повышение удовлетворенности работой
- Отказ от вредных привычек
- Снижение стресса
- Повышение благосостояния вследствие сокращения дней нетрудоспособности

РАБОТОДАТЕЛЬ

- Улучшение производительности, сокращение дней нетрудоспособности
- Улучшенная адаптация к международным стандартам
- Снижение затрат на несчастные случаи и профессиональный риск
- Повышение лояльности клиентов
- Снижение прогулов
- Улучшение корпоративного имиджа и шансов на реализацию стратегии компании
- Снижение текучести кадров
- Поддержка программ страховыми компаниями или другие внешние стимулы
- Улучшенная организационная культура
- Сохранение числа существующих сотрудников и набор новых
- Экономическая эффективность: возврат инвестиций
- Повышение эффективности продвижения программы, с одновременным сохранением затрат
- Уменьшение расходов на медицинское страхование

ГОСУДАРСТВО

- Улучшение производительности, сокращение дней нетрудоспособности
- Количество работников, включенных в корпоративные программы на территории пилотных регионов
- Количество работников, включенных в корпоративные программы на территории РФ
- Снижение уровня заболеваемости
- Сокращение смертности



Доказано, что корпоративные программы по укреплению здоровья на рабочих местах и профилактике заболеваний могут улучшить здоровье работников, сократить расходы работодателя на оказание медицинской и социальной помощи, повысить производительность труда и обеспечить положительный возврат инвестиций, что делает это выгодным как для работников, так и работодателей.

Реализация приведенных ниже практик при включении их в корпоративные программы укрепления здоровья работников позволяет существенно снизить трудовые потери вследствие снижения временной трудоспособности, в долгосрочной перспективе инвалидизации и смертности.

Аргументы для работодателя в пользу внедрения корпоративных программ укрепления здоровья работников можно сгруппировать в несколько основных групп.



I. Финансовые аргументы:

Аргумент 1.

Сокращаются расходы на медицинское обслуживание сотрудников, приверженных принципам ЗОЖ. Данные исследования ВОЗ: **меры по охране здоровья на рабочих местах помогают сократить на 27% продолжительность пребывания на больничном и на 26% расходы компаний на медико-санитарное обслуживание.**

Аргумент 2.

Сокращаются финансовые потери, связанные с абсентеизмом и презентеизмом. Опыт Dow Chemical: **курильщики отсутствуют на работе на 5,5 дней больше, чем некурящие**, что стоит компании \$650 000 в год без учета дополнительных затрат на медицинское обслуживание.

Аргумент 3.

Сокращаются косвенные расходы, связанные с вредными привычками сотрудников. Опыт Air Canada: **политика запрета курения помогла сэкономить \$700 000 в год** за счет того, что отпала необходимость чистить пепельницы и увеличился интервал между генеральными уборками самолетов **с 6 до 9 месяцев.**



II. Управленческие аргументы:

Аргумент 1.

Повышение продуктивности сотрудников, более результативная работа. Данные Центра по контролю и профилактике заболеваний: **депрессия** среди работников американских компаний в среднем **приводит к 11,5 дням** пониженной производительности труда каждый месяц. Издержки доходят до \$ 44 млрд ежегодно.

Аргумент 2.

Формирование более здорового психологического климата в коллективе. Данные опроса 100 ведущих компаний: **корпоративный спорт сплочивает и формирует командный дух – 59%**, корпоративные программы управления здоровьем считаются важным инструментом стимулирования работников.

Аргумент 3.

Сокращение количества несчастных случаев, аварий, инцидентов и профзаболеваний вследствие сокращения потребления алкоголя и табака. По данным ВОЗ, **употребление табака** на опасных производствах **умножает вероятность** таких заболеваний, как **рак легких, рак мочевого пузыря, ХОБЛ и др. До 45%** травм и несчастных случаев на производстве связано с алкоголем.



III. Имиджевые аргументы:

Аргумент 1.

Укрепление имиджа работодателя и повышение привлекательности для новых кандидатов. Согласно исследованию HeadHunter: **52% опрошенных считают наличие спорта в компании значительным конкурентным преимуществом среди работодателей. 87%** считают работодателя ответственным за здоровье сотрудников.

Аргумент 2.

Повышение лояльности сотрудников и сокращение текучести кадров. Опыт SASInstitute: после введения корпоративных wellness-программ ротация кадров снизилась до 4%, коэффициент окупаемости инвестиций ROI вырос до 6,9, компания вошла в число лучших работодателей Великобритании.

Аргумент 3.

Возможности получения дополнительных премий и наград (в России – People Investor, в Европе – Employee Engagement Award (Wellbeing Award) European Business Awards (Workplace and people) и другие).



Очевидно наличие связи между состоянием здоровья работающих и условиями их труда. Меры по укреплению здоровья и созданию здоровых рабочих мест относятся к ключевым задачам охраны общественного здоровья, которые должны формироваться при сотрудничестве административного руководства компаний и самих работников и включать:



С точки зрения концепции ВОЗ мероприятия по укреплению здоровья, в том числе и работающего населения, – это система мер политики охраны здоровья, формируемых на основе программного подхода и вовлечения в задачи охраны здоровья ответственности работодателей. Укрепление здоровья на рабочем месте включает создание условий, снижающих не только риск профессионально обусловленных заболеваний, но и риск наиболее социально значимых хронических заболеваний, который повышается при нерациональном питании, недостаточной физической активности, стрессах на рабочем месте, наличии вредных привычек (курение, злоупотребление алкоголем).



В отечественной и международной практике на этапе планирования и анализа ситуации обычно широко применяется опросный метод (вопросники/анкеты) или режим самозаполнения, или режим интервьюирования (что обычно более трудоемко, но и более информативно). В современных условиях анкетирование в организациях, имеющих локальные корпоративные сети, может быть оперативно проведено с использованием web-опроса, что практикуется, в частности, в зарубежных компаниях. Несомненно, что вопросники должны быть адаптированы к отечественным условиям производств.

Рекомендация для рабочей группы при сборе информации для анализа ситуации: желательно провести расширенные, специально спланированные применительно к особенностям производств опросы потенциальных целевых групп (профессиональные группы работников, администрации, медицинской службы и др.), оценить их потребности, отношения, пожелания, предпочтительные меры и источники информации о здоровье, презентеизм и др., что поможет более рационально планировать в последующем мероприятия программ.

Выбор приоритетов корпоративной программы следует проводить на основе анализа полученных данных (статистические показатели, потребности, отношение и мнение руководства и работников, ресурсы, особенности производственного процесса и режима труда и пр.), что поможет оценить, **какие аспекты укрепления здоровья наиболее важны для работодателя и работников.**

Какие проблемы, связанные со здоровьем работников, сопровождаются наибольшими трудовыми потерями (заболевания, травмы, факторы и пр.), влияют на большинство сотрудников?

Какие факторы (факторы риска) приводят к трудовым потерям (низкая доступность медицинской помощи, недостатки знаний и пр.)?

Можно ли эффективно влиять на выявленные факторы и причины трудовых потерь, удовлетворенности работой, текучести кадров и пр.?



Есть ли достаточный ресурс (время, деньги, кадровые ресурсы, опыт, организационный ресурс) для решения проблемы?

Обеспечивает ли решение проблемы преимущества для персонала и/или работодателя?

Программы, которые ставили цели «улучшить», «совершенствовать» и т. п., должны быть оставлены в прошлом.

1. Вложение средств и инвестиции ресурсов требуют измеримости цели, ее расчетной (на этапе планирования) экономической целесообразности.

Рекомендация для рабочей группы при выборе приоритетов.

Необходимо комплексно оценить проблемы со здоровьем работников: масштаб, важность с позиции работодателя и работников, экономической целесообразности, научно доказанных технологий профилактики и коррекции (медицинской и немедицинской), необходимости и объемов затрат (финансовых, организационных, временных, кадровых) на создание корпоративных условий для реализации анализируемых приоритетов и пр.).

А. Разработка мероприятий корпоративной программы укрепления здоровья работников должна опираться на конкретные цели и стратегии действий, которые будут реализовываться (или усовершенствоваться и пр.).

Цель (или цели) корпоративной программы (или отдельных мероприятий) – это конкретный результат, который должна достичь программа в точно определенные сроки выполнения (долгосрочные или средне- и краткосрочные). Для успешного формирования адекватной цели, желательно иметь (знать) базовую (исходную) величину целевого показателя.

Рекомендация для рабочей группы при разработке мероприятий корпоративных программ: тщательно проведенный сбор информации на этапе планирования и анализа ситуации может быть использован для формирования перечня базовых ключевых показателей для последующего контроля и оценки.



Результат профилактической программы зависит от того, в какие сроки от начала программы проводится оценка. Нельзя планировать корпоративные программы укрепления здоровья работников на 1–2 года и оценивать в эти сроки только показатели здоровья.

1. Краткосрочные цели (1–2 года) должны оценивать процесс внедрения мероприятий и ориентироваться на достижение так называемых «промежуточных» показателей (отношения, знаний, умений, навыков работников или групп риска, удовлетворенности и т. п.), изменение уровня профессиональной компетенции специалистов, вовлеченных в программу, и пр. Краткосрочные цели могут служить не только показателем эффективности программы в ближайший период, но и быть индикатором развития всей программы в дальнейшем.

2. Среднесрочные цели (2–3 года) наряду с «промежуточными» индикаторами могут включать и оценку процесса и результата реализации программы.

3. Долгосрочные цели корпоративных программ направлены на улучшение показателей здоровья работающих. Поэтому в период 3–5 лет и более от начала программы можно ожидать изменения показателей здоровья, прогноза заболевания и включать в оценку результативности программы уже и эти показатели. Вместе с тем регистрация и анализ показателей здоровья работающих должны быть на протяжении всего периода программы.

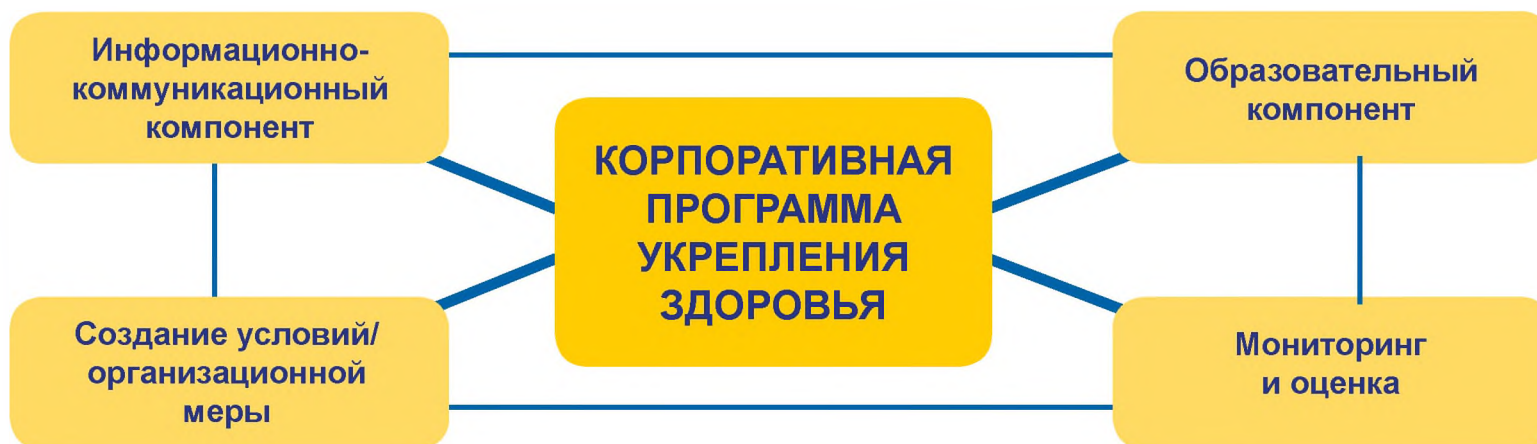
Пример формулирования долгосрочной цели: снизить долю частот и длительно болеющих работников с ... до ...% (или на ...%); снизить долю первичного выхода на инвалидность по сердечно-сосудистым заболеваниям с ... до...% (или на ...%) и др.

Снизить через 3 года частоту инфаркта миокарда среди работников с высоким риском ССЗ на 15% по сравнению с годом начала программы.

Мероприятия корпоративной программы укрепления здоровья по каждому направлению (см. разделы 1–5) должны быть согласованы с корпоративной политикой здоровья на рабочем месте (охраны здоровья) и включать основные компоненты, схема.



План реализации мероприятий должен быть структурирован в соответствии с компонентами программ.



Б. Задачи медицинской службы в рамках корпоративных программ укрепления здоровья работающих

Особые задачи в рамках мероприятий корпоративных программ укрепления здоровья работающих стоят перед медицинской службой, осуществляющей медицинское сопровождение трудового процесса на предприятии.

Представители медицинской службы, входящие в состав рабочих групп по разработке корпоративных программ, обеспечивают:

- методическое сопровождение (экспертную оценку) всех разрабатываемых мероприятий программы с позиции медицинской целесообразности, актуальности для данного предприятия и особенностей трудового процесса и условий (опросов, скринингов, профилактического консультирования, диспансерного наблюдения, в т. ч. дистанционного контроля и др.),
- оценку мероприятий с позиции принципов доказательной медицины, начиная с этапа их разработки и в последующем при контроле,



- разрабатывают мероприятия медицинского характера, необходимые для достижения целей программы (программы медицинских скринингов, их периодичности, целевых групп, применяемой методологии, выбора последующей тактики с учетом реалистичности, условий и целесообразности),
- анализируют необходимость и условия проведения профилактического консультирования, предлагают и (при необходимости и возможности) содействуют подготовке кадров (в т. ч. и среднего медицинского персонала).

Разработка рабочего плана мероприятий должна предусмотреть намеченные для реализации мероприятия в соответствии с выбранными стратегиями ответственных лиц, ресурсы на каждое мероприятие, точный график работы и план оценки. Планируемые мероприятия могут быть сгруппированы по целевым группам, приоритетам, целям и пр.



В. Определение ресурсов корпоративной программы

На этапе планирования программы необходимо определить потребность и необходимые ресурсы для внедрения действенных программных мероприятий, что включает:

- кадровые ресурсы, их компетентность, заинтересованность и инициативность;
- обучение/инструктаж. При необходимости провести необходимые обучающие мероприятия. При организации обучения по вопросам, связанным с медицинскими факторами и состояниями, привлекать медицинскую службу;
- анализ имеющихся средств предприятия по созданию условий, способствующих здоровому образу жизни;
- спланировать создание новых (обновленных) условий для работников для оздоровления рабочего места (условия питания, ассортимент и пр.), физкультминутки при сидячих работах и др. (подробнее в разделе 4);
- провести необходимые организационные изменения в соответствии с планом мероприятий;
- финансирование мероприятий и инновационных изменений при их необходимости.

Г. Разработка индикаторов оценки

На этапе планирования программы необходимо разработать индикаторы оценки и создать сбалансированную систему показателей (ССП) **как систему стратегического управления здоровьем сотрудников**. Оценивать целевые показатели результатов (например, временной нетрудоспособности и др.) необходимо с первого года внедрения корпоративной программы, но их изменений не следует ожидать в ближайшие 2–3 года. Первоначальный опрос с использованием вопросника может быть использован для оценки ситуации, определения базовых показателей, а в последующем для оценки процесса и результатов реализации корпоративных программ.



2-й ЭТАП. Реализация плана действий и мероприятий корпоративной программы укрепления здоровья работающих

Стратегии корпоративной программы укрепления здоровья работающих определяются целью и включают стратегии, направленные на работу с сотрудниками, и стратегии, направленные на создание и развитие соответствующей инфраструктуры.

Стратегии, направленные на работу с сотрудниками, – поощрение и поддержка работников к здоровому образу жизни. Предпочтительны меры, которые делают здоровый выбор легким и предоставляют помощь поддерживать здоровые поведенческие изменения.

Эти меры для здоровых людей или с риском заболеваний направлены на факторы здорового образа жизни, такие как:

- 1) отказ от курения
- 2) здоровое питание
- 3) физическая активность
- 4) снижение потребления алкоголя
- 5) социальное и эмоциональное благополучие (управление стрессом).



Стратегии, направленные на создание и развитие соответствующей инфраструктуры, – создание рабочей среды, поддерживающей здоровый образ жизни. Предпочтительны стратегии, учитывающие физическую, политическую и культурную среду на рабочем месте. Стратегии «здоровые рабочие места» ориентированы на те же факторы здорового образа жизни:

- 1) отказ от курения
- 2) здоровое питание
- 3) физическая активность
- 4) снижение потребления алкоголя
- 5) социальное и эмоциональное благополучие (управление стрессом).

Конкретные программные мероприятия перечисленных стратегий и примеры лучших отечественных и зарубежных практик представлены в практиках по факторам риска.

Программы по факторам риска могут применяться работодателями в различном сочетании в зависимости от потребности, характера производств, особенностей трудового процесса предприятия, выявленных приоритетов и рисков (факторов риска) для работающих и ресурсного обеспечения.



3-й ЭТАП. Мониторинг и оценка эффективности корпоративной программы укрепления здоровья работников

Мониторинг и оценка эффективности программы должна быть этапом планирования программы с четким определением перечня оцениваемых индикаторов, сроков оценки, методов сбора информации для определения индикаторов, целевых уровней и ответственных. Мероприятия по проведению мониторинга и оценки должны быть включены в план мероприятий и изначально должен быть выделен бюджет, составляющий 10% от бюджета программы. Планирование оценки эффективности должно быть продолжением процесса оценки ситуации и выделения приоритетов, так как оценка ситуации позволяет выявить источники информации, а выделение приоритетов – наиболее значимые показатели.

Все индикаторы оценки корпоративных программ можно разделить на два основных типа: индикаторы оценки процесса и индикаторы оценки эффективности.

Индикаторы оценки процесса реализации программы нужны для своевременного определения соответствия реализации программы плану. Примерами таких индикаторов являются:

- % охвата сотрудников мероприятием/программой (соответствие запланированному)
- выполнение плана мероприятий в запланированные сроки
- соответствие затрат запланированному бюджету.



Индикаторы эффективности можно разделить на три группы по срокам их достижения

Оценка программы возможна также по основным направлениям мероприятий: создание условий для ведения здорового образа жизни, информирование сотрудников и оценки достижения запланированного эффекта.

Краткосрочные (период реализации программы)	Среднесрочные (1–3 года)	Долгосрочные (3–5 лет)
● Индикаторы процесса внедрения ● Повышение информированности и (о здоровом образе жизни) ● Повышение мотивации ● Повышение лояльности и удовлетворенности сотрудников	● Сокращение доли лиц с факторами риска, увеличение приверженности к ЗОЖ ● Снижение заболеваемости ● Снижение временной нетрудоспособности ● Снижением затрат на медицинское обслуживание/ДМС	● Снижение заболеваемости ● Снижение выхода на инвалидность ● Снижение смертности ● Возврат инвестиций (сопоставление инвестиций в программу с экономическим эффектом за счет сокращения временной нетрудоспособности и др.)



Таблица. Оценка результатов программы по созданию условий

№ п/п	Показатель	Как оценивать	Комментарий
1	Приверженность компании принципам ЗОЖ зафиксирована во внутренних и внешних документах	ДА/НЕТ	Перечислить конкретные документы
2	Рабочие места безопасны для здоровья	% от общего числа рабочих мест	Данные показатели могут рассчитываться для компании в целом и для ее отдельных подразделений. Возможно поэтапное внедрение на разных предприятиях/подразделениях/филиалах. Главная задача – отслеживать динамику на протяжении продолжительного периода и в случае негативных трендов (снижения показателей) принимать соответствующие меры
3	Сотрудники обеспечены здоровым питанием и возможностями для полезных перекусов в течение дня	% от общего числа сотрудников	
4	Сотрудники имеют возможность для физической активности в течение дня	% от общего числа сотрудников	
5	Социальный пакет включает ДМС, путевки в лечебно-оздоровительные учреждения, бесплатные занятия спортом	% сотрудников, которым предоставляется полный и сокращенный объем ДМС	
6	На предприятии действует медкабинет или медсанчасть	% сотрудников, которые могут воспользоваться услугами	
7	Сотрудникам оказывается психологическая помощь и поддержка	% сотрудников, которым доступна услуга	
8	Компания организует собственные спортивные мероприятия для сотрудников или помогает участвовать во внешних мероприятиях	Количество мероприятий в год, общее кол-во участников	
9	Показатели, связанные с ЗОЖ, учтены в КПЭ руководителей	% руководителей	
10	Компания поддерживает волонтерские проекты сотрудников по продвижению ЗОЖ среди коллег	Количество проектов, количество участников	



Таблица. Оценка результатов программы по созданию условий

№ п/п	Показатель	Как оценивать	Комментарий
11	Приверженность компании принципам ЗОЖ зафиксирована во внутренних и внешних документах	ДА/НЕТ	Перечислить конкретные документы
12	Рабочие места безопасны для здоровья	% от общего числа рабочих мест	Данные показатели могут рассчитываться для компании в целом и для ее отдельных подразделений. Возможно поэтапное внедрение на разных предприятиях/подразделениях/филиалах. Главная задача – отслеживать динамику на протяжении продолжительного периода и в случае негативных трендов (снижения показателей) принимать соответствующие меры
13	Сотрудники обеспечены здоровым питанием и возможностями для полезных перекусов в течение дня	% от общего числа сотрудников	
14	Сотрудники имеют возможность для физической активности в течение дня	% от общего числа сотрудников	
15	Социальный пакет включает ДМС, путевки в лечебно-оздоровительные учреждения, бесплатные занятия спортом	% сотрудников, которым предоставляется полный и сокращенный объем ДМС	
16	На предприятии действует медкабинет или медсанчасть	% сотрудников, которые могут воспользоваться услугами	
17	Сотрудникам оказывается психологическая помощь и поддержка	% сотрудников, которым доступна услуга	
18	Компания организует собственные спортивные мероприятия для сотрудников или помогает участвовать во внешних мероприятиях	Количество мероприятий в год, общее кол-во участников	
19	Показатели, связанные с ЗОЖ, учтены в КПЭ руководителей	% руководителей	
20	Компания поддерживает волонтерские проекты сотрудников по продвижению ЗОЖ среди коллег	Количество проектов, кол-во участников	



Таблица. Оценка результатов программы по созданию условий

№ п/п	Показатель	Как оценивать	Комментарий
21	Количество сотрудников, которые видели информационные материалы о ЗОЖ, размещенные на территории предприятия	По результатам опроса сотрудников: – точное число % от общего количества сотрудников	Возможно проведение глубинных опросов с уточнением, какая информация запомнилась, побудила к действию и пр.
22	Количество сотрудников, которые ознакомились с информационными материалами о ЗОЖ, размеченными на территории предприятия		
23	Количество публикаций на внутрикорпоративном сайте/в корпоративных СМИ/социальных сетях компании	Статистика, которую собирают и отслеживают отделы внутренних и/или внешних коммуникаций	
24	Количество публикаций в личных аккаунтах сотрудников		
25	Количество проведенных образовательных мероприятий о различных аспектах ЗОЖ и количество сотрудников – участников	Статистика мероприятий – собирают ответственные за проведение	
26	Количество участников опросов	Статистика участников	Могут быть собраны онлайн или вручную (печатные анкеты)
27	Количество посетителей/просмотров страницы, посвященной ЗОЖ, на внутрикорпоративном сайте	Статистика сайта	
28	Количество корпоративных мероприятий, куда была интегрирована тематика ЗОЖ	Количество мероприятий, количество их посетителей, сколько заинтересовались темой ЗОЖ и пр.	Данные могут быть собраны непосредственно в ходе мероприятий в ЗОЖ-зоне



Таблица. Пример оценки программы по достижению результата программы

№ п/п	Показатель	Как оценивать	Комментарий
29	Количество сотрудников, отказавшихся от табака и никотина	На старте кампании проводится опрос сотрудников, который включает сбор данных о вредных привычках и планах отказа от них. Далее каждый показатель оценивается по следующим параметрам: – точное число сотрудников – % от общего количества сотрудников компании – % от цифры, получившейся по итогам опроса на старте кампании. Если компания имеет несколько предприятий/обособленных подразделений/филиалов, – данные собираются как по отдельным локациям, так и по компании в целом	Для оценки могут быть использованы следующие инструменты: – данные мобильного приложения в случае его разработки и запуска; – данные, которые сотрудники могут вводить в своих личных кабинетах на корпоративной странице, посвященной ЗОЖ
30	Количество сотрудников, сокративших употребление табака и никотина		
31	Количество сотрудников, отказавшихся от употребления алкоголя		
32	Количество сотрудников, сокративших потребление алкоголя		
33	Количество сотрудников, сбросивших вес		
34	Количество сотрудников, которые регулярно проходят обследование репродуктивной системы		
35	Количество сотрудников, регулярно употребляющих полезные продукты (фрукты, овощи, рыбу, кисломолочные продукты и пр.)		
36	Количество сотрудников, регулярно занимающихся фитнесом и/или спортом		
37	Сокращение зависимости	Оценивается по принятой в компании системе в % по отношению к предыдущим периодам	Для оценки используется статистика отдела кадров и медсанчасти/медицинского кабинета
38	Сокращение пребывания на больничном		



4-й ЭТАП. Улучшение и коррекция мероприятий корпоративной программы укрепления здоровья работников

Данный этап носит условный характер, так как процесс улучшения и коррекции по сути является перманентным процессом при условии хорошо отлаженной системы мониторинга и управления, основанной на сбалансированной системе показателей. Такой подход позволяет оценить уже краткосрочные результаты не только с позиции оценки процесса, но и с точки зрения менеджмента и сотрудников, внутренних бизнес-процессов.

Таким образом, этот этап позволяет организациям постоянно корректировать корпоративную программу укрепления здоровья работников с учетом достигнутых результатов.



ПИТАНИЕ

ЗДОРОВОЕ ПИТАНИЕ

Может значительно повлиять на способность сотрудника эффективно выполнять свою работу, например, увеличивая общие ресурсы организма, улучшать его способность концентрироваться и т. д.

Программы питания включают предоставление работающим выбора блюд и напитков, повышают их осведомленность о принципах здорового питания.

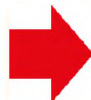
На предприятиях может быть предоставлен выбор питания в комнатах для персонала, торговых автоматах и офисах, а также обеспечен легкий доступ к свежим фруктам и здоровым закускам.

Здоровое питание может быть обеспечено как через патерналистский подход путем ограничения выбора блюд и напитков только из меню здорового питания, так и через более гибкий подход системы скидок, бонусов и т. д.



АКТУАЛЬНОСТЬ

Здоровое питание имеет решающее значение в профилактике большинства хронических неинфекционных заболеваний



Потребление в адекватном количестве фруктов, овощей и продуктов из цельных злаков помогает предотвратить сердечно-сосудистые заболевания, включая инфаркт и инсульт, сахарный диабет, ожирение, некоторые формы рака.



В течение рабочего дня сотрудник как минимум один раз принимает пищу, поэтому мероприятия, направленные на популяризацию здорового питания в трудовой среде, имеют смысл.



Сотрудники будут чаще выбирать продукты и блюда для здорового питания, если их ассортимент будет представлен в меню столовой, буфета, кафе, кафетерия, торговых автоматов, кофе-брейков и на столах в переговорных комнатах.



Предоставление возможности сотрудникам хранить и готовить еду на работе позволяет избежать негативного влияния быстрого питания («фастфуда», «уличной еды») на здоровье.



Снижение цен на продукты и блюда для здорового питания оказывает существенное влияние на выбор.

Цель практик – повышение приверженности к рациональному питанию, формирование здоровых пищевых привычек у сотрудников компании и членов их семей. Целевая аудитория – сотрудники предприятия и члены их семей.

Практики, направленные на создание среды для здорового питания на предприятии и предоставления сотрудникам возможности формировать и следовать рациону здорового питания, обеспечения доступа к питьевой воде, продуктам и блюдам для здорового питания.



Вода в офис

ЦЕЛЬ

Обеспечить сотрудникам предприятия в течение рабочего времени свободный доступ к питьевой воде.

ОПИСАНИЕ

Территорию офиса, комнату приема пищи, столовую и комнаты для переговоров оснастить кулерами с питьевой водой

Сотрудникам, имеющим выездной характер работы и работающим удаленно, предусмотреть выдачу питьевой воды в бутылках

ОТВЕТСТВЕННЫЕ

(В зависимости от структуры предприятия – административно-хозяйственная служба, служба по работе с персоналом или др. сотрудники.

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ

Постоянно действующая практика.

РЕЗУЛЬТАТ

ИНДИКАТОРЫ ПРОЦЕССА

% помещений и территории, оснащенных кулерами с питьевой водой.

ИНДИКАТОРЫ РЕЗУЛЬТАТА

% сотрудников, имеющих доступ к питьевой воде не далее 100 м от рабочего места.



Питание в рабочее время

ЦЕЛЬ

Обеспечить сотрудникам в течение рабочего времени возможность приема пищи в отдельно отведенном помещении.

ОПИСАНИЕ

Если на территории предприятия нет пункта организованного общественного питания (столовая, кафе, буфет и др.)



Необходимо выделить помещение для приема пищи, оборудованное раковиной с водой, столом, стульями, посудой, чайником, холодильником и техникой для разогрева пищи

Для сотрудников, имеющих удаленный характер работы, – организовать доставку горячего питания на рабочие места

Сотрудникам, имеющим разъездной характер работы, выделить талоны на питание для посещения предприятия общественного питания

ОТВЕТСТВЕННЫЕ

В зависимости от структуры предприятия – руководство предприятия, административно-хозяйственная служба, служба по работе с персоналом или др. сотрудники.

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ

Постоянно действующая практика.

РЕЗУЛЬТАТ

ИНДИКАТОРЫ ПРОЦЕССА

Наличие на территории предприятия помещения для приема пищи или пункта организованного питания (столовая, кафе, буфет и др.).

ИНДИКАТОРЫ РЕЗУЛЬТАТА

% сотрудников, имеющих возможность приема пищи в рабочее время.

