

НИИ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
И МЕДИЦИНСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА

Е. И. АКСЕНОВА, С. Ю. ГОРБАТОВ, Н. Н. КАМЫНИНА

# КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗДОРОВЬЕМ СОТРУДНИКОВ

Обзор

МОСКВА  
2 0 2 2

Государственное бюджетное учреждение  
«Научно-исследовательский институт организации  
здравоохранения и медицинского менеджмента  
Департамента здравоохранения  
города Москвы»

Е. И. Аксенова, С. Ю. Горбатов, Н. Н. Камынина

# **КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗДОРОВЬЕМ СОТРУДНИКОВ**

Обзор

Научное электронное издание

Москва  
ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»  
2022

УДК 613.6.01

ББК 51.2

**Рецензенты:**

**Чуднов Виктор Петрович**, кандидат медицинских наук, руководитель  
Департамента образования и науки АНО «Арион»;

**Гуревич Константин Георгиевич**, доктор медицинских наук, профессор,  
профессор РАН, заведующий кафедрой ЮНЕСКО «Здоровый образ  
жизни – залог успешного развития» ФГБОУ ВО «Московский  
государственный медико-стоматологический университет  
имени А. И. Евдокимова».

**Аксенова, Е. И.**

Корпоративные практики управления здоровьем сотрудников [Электронный ресурс] : обзор / Е. И. Аксенова, С. Ю. Горбатов, Н. Н. Камынина. – Электрон. текстовые дан. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2022. – URL: <https://niiioz.ru/upload/iblock/8c9/8c9313bb066d0b84bdb63c111b173925.pdf>. – Загл. с экрана. – 40 с.

**ISBN 978-5-907404-95-3**

Сегодня программы корпоративного здоровья и благополучия приобретают дополнительную актуальность и позволяют организациям работать не только с вопросами управления рисками в области здоровья персонала и снижения затрат, связанных со здоровьем сотрудников, но и повышают вовлеченность и производительность работающих.

В аналитическом обзоре рассмотрены понятие и основные компоненты программ укрепления здоровья на рабочем месте, зарубежные подходы, государственные инициативы и программы по развитию «здоровых рабочих мест», особенности реализации корпоративных программ управления здоровьем в Российской Федерации и в городе Москве.

**УДК 613.6.01**

**ББК 51.2**

*Самостоятельное электронное издание сетевого распространения*

Минимальные системные требования: браузер Internet Explorer/Safari и др.;  
скорость подключения к сети 1 МБ/с и выше.

ISBN 978-5-907404-95-3



9 785907 404953 >

© Аксенова Е. И., Горбатов С. Ю.,  
Камынина Н. Н., 2022  
© ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2022

# Оглавление

Введение .....	4
Понятие корпоративного управления здоровьем .....	6
Зарубежные подходы реализации корпоративных программ укрепления здоровья .....	9
Государственные инициативы и программы по развитию здоровых рабочих мест .....	22
Реализация корпоративных программ укрепления здоровья в Российской Федерации .....	27
Реализация корпоративных программ управления здоровьем в городе Москве.....	32
Заключение .....	35
Список источников .....	36

## Введение

Понятие благополучия персонала на рабочем месте неуклонно расширяется в мире за последние 10 лет, первоначальный акцент на безопасности и физическом здоровье сотрудников вырос до более целостного подхода, включающего эмоциональное, психологическое, социальное и финансовое благополучие.

В настоящее время хорошее самочувствие на рабочем месте становится одним из приоритетов для работодателей, компании обращают более широкий и инклюзивный взгляд на благополучие сотрудников. В отчете консалтинговой компании Deloitte «Глобальные тенденции человеческого капитала в 2020 году» 80 % респондентов – представителей бизнеса, назвали данный фактор «важным» или «очень важным» приоритетом, который обеспечивает долгосрочные организационные преимущества. Инициативы по управлению здоровьем персонала на рабочем месте окупаются для современного бизнеса такими эффектами, как повышение лояльности, производительности и вовлеченности сотрудников [1, 2, 3].

Хорошее самочувствие на рабочем месте начинается с отдельных сотрудников и распространяется на команды и подразделения компании в целом. Согласно исследованию Deloitte, организации, реализующие инициативы по обеспечению благополучия персонала, могут обнаружить, что это «снижает потребность в устранении негативных последствий работы, высвобождая ресурсы для инвестирования в другие области и увеличивая индивидуальный и командный вклад в результаты деятельности организации» [3].

Согласно исследованию компании McKinsey, предприятия, реализующие инициативы по оздоровлению на рабочем месте, могут рассчитывать на долгосрочные выгоды, в числе которых [4]:

- более здоровые сотрудники с меньшим количеством дней отсутствия на работе из-за болезней;
- улучшение способности сотрудников к концентрации на работе;
- уменьшение количества досрочных выходов сотрудников на пенсию;
- снижение затрат компании на медицинское обслуживание персонала.

Последствия пандемии COVID-19 нанесли ущерб мировой экономике в размере до 8 % валового внутреннего продукта (ВВП) в 2020 году, в то же время плохое здоровье на рабочем месте обходится в два раза дороже – около 15 % мирового ВВП составляют потери от преждевременной смерти сотрудников и снижения производительности рабочей силы [4].

Согласно исследованию компании Frost&Sullivan, работодатели ежегодно тратят около 300 млрд долларов из-за затрат на медицину и производственные расходы по причине увеличения числа сотрудников, страдающих серьезными заболеваниями [5].

Как показывают данные Всемирной организации здравоохранения, 37 % всех случаев боли в спине, 16 % потери слуха, 13 % хронических обструктивных легочных заболеваний и 8 % диагностированной депрессии связаны с неблагоприятными факторами профессиональной деятельности. Меры по охране здоровья на рабочих местах помогают сократить на 27 % продолжительность отсутствия сотрудников на рабочем месте по болезни и на 26 % уменьшить расходы компаний на медико-санитарное обслуживание [6].

Ожидается, что к 2027 году объем глобального рынка корпоративного оздоровления вырастет до 87,2 млрд долларов США, что на 5,4 % больше, чем в 2020 году [7].

Многие предприятия в различных отраслевых вертикалях включились в реализацию оздоровительных программ для персонала, что повышает рыночный спрос на данные услуги. Программы оздоровления на рабочем месте помогают компаниям повысить производительность при одновременном снижении общих эксплуатационных расходов. Корпоративные инициативы по оздоровлению нацелены на определенные факторы риска для здоровья, такие как стресс, ожирение, курение, несбалансированное питание и отсутствие физических упражнений.

Пандемия COVID-19 поставила вопрос о здоровье сотрудников в повестку дня каждой компании в мире, также произошел системный сдвиг в сторону удаленной работы. Акцент в инициативах по оздоровлению на рабочем месте сместился на проблемы поддержки сотрудников, работающих удаленно. Учитывая новые реальности рынка труда, компаниям требуются гибкие, масштабируемые и инновационные решения для сохранения здоровья и благополучия персонала.

# Понятие корпоративного управления здоровьем

Корпоративное управление здоровьем (corporate health management) представляет собой скоординированный набор стратегий и действий, который отражает общую политику организации по созданию здоровой окружающей среды, реализуемой для удовлетворения потребностей сотрудников в сфере здравоохранения, безопасности и благополучия в целом.

Примеры компонентов корпоративного управления здоровьем включают в себя: занятия по санитарному просвещению, организацию доступа сотрудников в фитнес-центры, политику компании, пропагандирующую здоровое поведение, например, запрет на курение в офисе, организацию профилактических осмотров сотрудников, занятия по управлению стрессом, организацию доступа сотрудников к здоровому питанию, создание безопасной рабочей среды, цифровую школу, свободную от угроз здоровью.

Программы корпоративного управления здоровьем на рабочем месте могут привести к изменениям как на индивидуальном уровне – повлиять на поведение в отношении здоровья, снизить риски болезней, улучшить текущее состояние здоровья отдельного сотрудника, так и на уровне всей организации.

Для организаций программы управления здоровьем могут позитивно изменить такие факторы, как расходы компании на здравоохранение, невыходы персонала на работу, производительность труда, набор и удержание сотрудников в компании, корпоративную культуру и моральный дух сотрудников.

# МОДЕЛЬ ОХРАНЫ ТРУДА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Рис. 1. Модель реализации программы укрепления здоровья на рабочем месте (рекомендации Центров по контролю и профилактике заболеваний США (CDC) [8])

Согласно рекомендациям Центров по контролю и профилактике заболеваний США (CDC), процесс создания и реализации программы укрепления здоровья на рабочем месте включает четыре основных шага (рис. 1)

*Оценка состояния здоровья сотрудников на рабочем месте, выявление факторов риска*

Оценка состояния здоровья сотрудников направлена на получение общей картины факторов, влияющих на здоровье, в том числе: факторов индивидуального уровня, таких как выбор образа жизни, рабочая среда (например, физические условия труда и социальная поддержка), и факторов организационного уровня (культура, политика, и практики организации). Эта оценка может проводиться неформально, посредством общения, запроса предложений или мнений (например, доска объявлений, ящик для мнений, запрос идей по электронной почте) или более формально с использованием таких инструментов, как опрос о состоянии здоровья сотрудников или экологический аудит.

Опросы в электронной форме позволяют практически сразу предоставить работнику информацию о его факторах риска, а обобщенные результаты скри-

нинга позволяют сформировать приоритеты и потребность компании в мерах по формированию здорового образа жизни. Оптимальным решением проблемы медицинского контроля и профилактики на рабочем месте может стать объединение периодических медицинских осмотров, диспансеризации и профилактических медицинских осмотров.

### **Планирование программы**

Структура корпоративного управления компании оснащает стратегическое управление, руководство и организацию, необходимые для реализации элементов программы, инфраструктуру для достижения целей программы, надлежащее управление рисками для здоровья сотрудников и ответственное использование ресурсов компании.

### **Реализация программы**

Реализация программ корпоративного управления здоровьем должна содержать комбинацию стратегий и действий как на индивидуальном, так и организационном уровнях, среди которых [9]:

- мероприятия, меняющие поведение работников. Индивидуальное (персональное) консультирование по отказу от курения, снижению избыточного веса тела, изменению питания, повышению физической активности;
- мероприятия, ориентированные на всех работников. Корпоративный запрет курения и употребления алкоголя, программы повышения физической активности, снижения избыточной массы тела (изменение питания работников, увеличение физической активности);
- образовательные программы, информационно-мотивационные кампании, направленные на повышение информированности работников о факторах риска (курение, алкоголь, нездоровое питание, низкая физическая активность, стресс), дни здоровья, специальные семинары, использование онлайн-ресурсов и т. п.;
- мероприятия, меняющие рабочую среду, в частности сферу питания работников, например, меры, стимулирующие работников больше ходить пешком и сохранять физическую активность на работе.

### **Оценка реализации программы**

На данном этапе производится оценка реализации программы в части ее восприятия сотрудниками и руководством, а также вопросы рентабельности инвестиций (ROI).

# Зарубежные подходы реализации корпоративных программ укрепления здоровья

Первыми организациями, внедрившими корпоративные программы управления здоровьем сотрудников в мире, в их современном широком понимании были такие крупные индустриальные компании, как Johnson & Johnson, Boeing, Caterpillar, DuPont, Xerox, Kodak и др. [10].

Сегодня ведущие глобальные компании успешно реализуют инновационные и прогрессивные подходы к благополучию сотрудников, что характеризуется общим термином **workplace wellness** и выходит за рамки стандартного медицинского обслуживания.

Компания **Apple** создала сеть медицинских клиник **ACWellness** в Калифорнии (США) для сотрудников компании и их семей [11]. Клиники предлагают услуги консьержа сотрудникам компании и интегрируют передовые клинические практики и технологии. В частности Apple предлагает своим сотрудникам и членам их семей пройти бесплатный генетический скрининг на возможные наследственные заболевания в медицинской сети ACWellness. Тест сканирует генные мутации, которые могут выявить повышенный риск онкологических или сердечно-сосудистых заболеваний. При этом компания не имеет доступа к результатам скрининга сотрудников.

Также Apple предлагает льготные условия работы сотрудникам, ставших родителями, позволяя им плавно вернуться к работе после рождения ребенка, работая по гибкому графику. В компании предусматривается дополнительная финансовая помощь в размере 14 тыс. долларов США, а также дополнительный 4-недельный отпуск сотрудникам, ставших приемными родителями. С 2019 года Apple удвоила количество бесплатных ежегодных консультаций, доступных для всех сотрудников компании, в рамках расширения программы психического здоровья персонала.

В компании уделяется значительное внимание вопросам обучения сотрудников, предлагаются различные варианты компенсации соответствующих затрат.



*Рис. 2. Офис компании Apple (Калифорния, США)*

Недавняя инициатива Apple – приложение для цифрового здравоохранения HealthHabit, которое используется сотрудниками Apple в офисе компании в Калифорнии (рис. 2, 3). HealthHabit предлагает связывать пользователей с медицинскими специалистами через чат и призывает ставить задачи для личного здоровья, например: «На этой неделе я буду больше заниматься спортом». Людей с гипертонией в анамнезе приложение связывает со специалистом, который даст необходимые советы, касающиеся здоровых привычек и необходимого образа жизни [12].



Рис. 3. Интерфейс мобильного приложения HealthHabit [13]

Шаг Apple по созданию корпоративной сети клиник следует в общем тренде с другими крупными работодателями, заинтересованными в развитии корпоративных программ здравоохранения и оптимизации затрат. В 2018 году другой технологический гигант – компания **Amazon** объявила о создании независимой некоммерческой медицинской компании, впоследствии получившей название Haven, в партнерстве с другими крупнейшими мировыми инвестиционно-финансовыми компаниями **Berkshire Hathaway** и **JPMorgan Chase** для обслуживания 1,2 млн сотрудников трех компаний в США, а также их семей [14]. Команда Haven создает тщательно подобранную клинически интегрированную сеть клиник и врачей, проанализировав данные о производительности, стоимости и других факторах, чтобы заключить договор с больницами и клиниками с оплатой в зависимости от качества оказываемой ими помощи, а не количества пациентов, которых они принимают, или тестов, которые они заказывают.

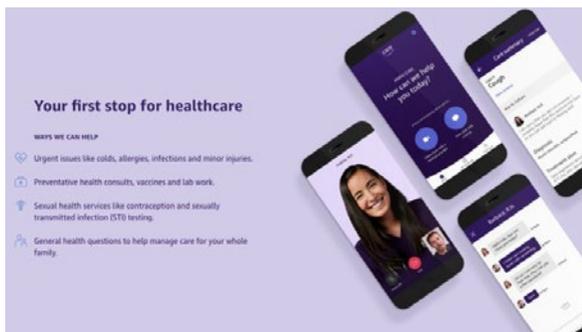
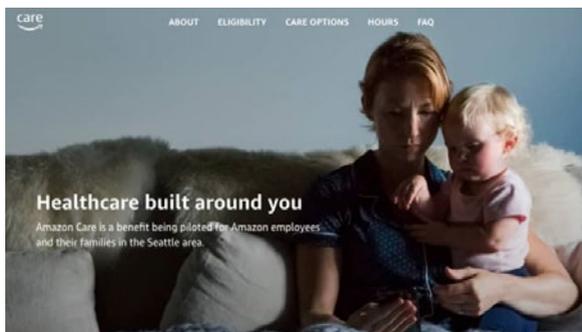


Рис. 4. Интерфейс виртуальной клиники Amazon Care [16]

Также Amazon запустила виртуальную клинику для наблюдения за сотрудниками, получившую название Amazon Care (рис. 4) [15]. Компания в пилотном режиме тестирует сочетание технологий телемедицины и личных медицинских услуг, призванных помочь сотрудникам Amazon получить быстрый доступ к медицинскому обслуживанию без предварительной записи, в удобное для них время и в предпочтительном месте. Amazon Care сокращает время на поездки и ожидание, связывая сотрудников и членов их семей с врачом или практикующей медсестрой через чат или видео с возможностью личного последующего наблюдения специалистом. Данная виртуальная клиника дополняет обширный перечень корпоративных льгот и программ для сотрудников Amazon, в числе которых:

- медицинское страхование, оплата лекарств, отпускаемых по рецепту, стоматологические услуги и страхование зрения, страхование жизни;
- поддержка сотрудников, заболевших онкологическими заболеваниями – программа City of Hope;

- программа Rethink – онлайн-ресурсы для родителей, чьи дети страдают от нарушений развития, а также помогает найти направления и помощь по уходу за детьми и пожилыми людьми;
- помощь в усыновлении для покрытия квалифицированных расходов на внутреннее и международное усыновление, включая гонорары адвокатов, судебные издержки и поездки;
- Amazon предлагает ряд полностью оплачиваемых вариантов отпуска по беременности и родам и отпуска по уходу за ребенком для родителей до и после рождения или усыновления ребенка – программу Leave Share и гибкую программу возврата к работе, известную как Ramp Back;
- план Amazon 401 (k) предлагает различные варианты инвестиций, которые помогут достичь планируемых финансовых целей;
- программа Amazon Career Choice предлагает сотрудникам гибкость в планировании рабочего времени и финансовую поддержку при обучении для приобретения новых навыков.

В компании **Google** реализуются программы благополучия, призванные помочь своим сотрудникам проводить как можно больше времени со своими семьями, например, приветствуется политика продолжительных отпусков по уходу за ребенком, сотрудникам разрешается привести в офис детей, родственников и домашних животных [17].

Офисы Google, в особенности штаб-квартира Googleplex в г. Маунтин-Вью (Калифорния, США) (рис. 5), считаются одними из самых лучших технологических кампусов в мире, в своей архитектуре удачно сочетают растительность и естественный свет. Это способствует созданию здесь здоровой и комфортной атмосферы для сотрудников, включая пространства для отдыха, предусматривающие настольные игры, стену для скалолазания, волейбольные площадки, бассейн. Помимо бесплатных корпоративных тренажерных залов и фитнес-центров, в некоторых офисах Google сотрудникам предоставляются услуги хиропрактики, физиотерапии и массажа. В столовых кампусов для персонала компании предусмотрено бесплатное здоровое сбалансированное питание. В офисах компании также есть медицинские специалисты, к которым сотрудники могут записаться на прием.



*Рис. 5. Офис Googleplex компании Google*

Компания **Microsoft** на территории своего кампуса открыла специальный центр здоровья Microsoft Living Wellness Health Center (рис. 6), где всем сотрудникам предоставляют бесплатные медицинские и профилактические осмотры, вакцинацию, офтальмологические и диетологические консультации, услуги радиологии, общий инструктаж по здоровью [18]. Каждые шесть месяцев компания регулярно проводит «Неделю здоровья», которая помогает выявить потенциальные проблемы со здоровьем у своих сотрудников. Центр обслуживает около 40 тыс. сотрудников, оказывая первичную медицинскую помощь, предоставляя услуги хиропрактики, физиотерапии, лабораторные услуги, консультации по эргономике, аптечные и инфузионные услуги [19].

Корпоративная программа Microsoft CARES также предлагает бесплатные личные и семейные консультации, программы управления стрессом, консультации для ухода за детьми и пожилыми людьми. В кафе кампуса используются раз-

личные способы здорового питания, включая систему маркировки Real Easy Wellness, которая помогает сотрудникам легко определять рецепты здоровой пищи. Microsoft также предлагает доставку продуктов и химчистку на месте. Кроме всего прочего, у Microsoft есть программа наставничества, где работают группы сотрудников, сети и социальные группы для создания чувства общности и товарищества среди сотрудников.

Программа PERKS+ – ежегодная компенсация сотрудникам Microsoft в размере 1200 долларов США за расходы на здоровье и благополучие, среди которых: абонемент в тренажерный зал, фитнес, выплаты по студенческому кредиту, уход за домашними животными, расходы на хобби и др.

В части программ медицинского обслуживания необходимо выделить обеспечение услуг ортодонта до 2,5 тыс. долларов США, а также покрытие до 90 % услуг лечения психического здоровья и лекарственной зависимости.

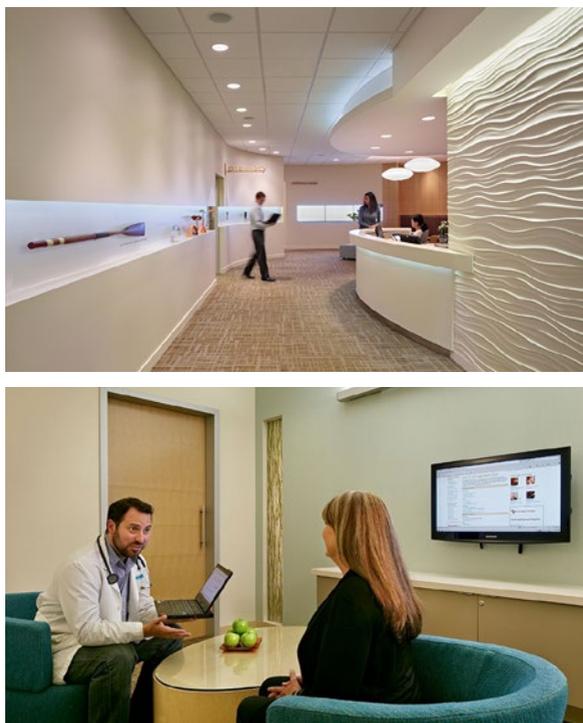


Рис. 6. Центр здоровья Microsoft Living Wellness Health Center [18]

Велнес-программа глобальной консалтинговой компании **Accenture** включает организацию социальных сетей, вебинаров, мероприятий на местах, чтобы помочь сотрудникам ставить перед собой цели в своем оздоровлении и достигать их, изучать актуальные стратегии и обсуждать в коллективе.

Мобильное приложение Accenture Active позволяет пользователям ставить личные цели в улучшении здоровья, отслеживать физическую форму и питание, улучшать психическое здоровье и эмоциональный интеллект, а также предоставляет стимулы для занятия здоровыми практиками.

Виртуальные сообщества компании Accenture предлагают поддержку сотрудникам, у которых есть близкие люди в спектре аутизма, или сотрудники являются родителями трансгендерных детей. Эти сети помогают сотрудникам Accenture объединяться и разделять свои проблемы, получать поддержку, понимание и советы.

Accenture Charitable Trust – программа пожертвований, финансируемая сотрудниками компании, оказывает поддержку тем, кто в ней нуждается во время кризиса. Программа «Наведение мостов» – The Building Bridges Program объединяет людей для обсуждения сложных психологических тем.

Accenture также предлагает очные и онлайн-занятия по таким темам, как финансовый коучинг и уход за пожилыми людьми, бесплатные занятия и консультации, помогающие сосредоточиться на своих личных целях и развитии самостоятельно или с помощью системы поддержки.

Accenture также предоставляет бесплатное членство в онлайн фитнес-программе MommaStrong (рис. 7), в которой женщинам рассказывают об особенностях женского организма и рекомендуемом активном и здоровом образе жизни в период материнства.

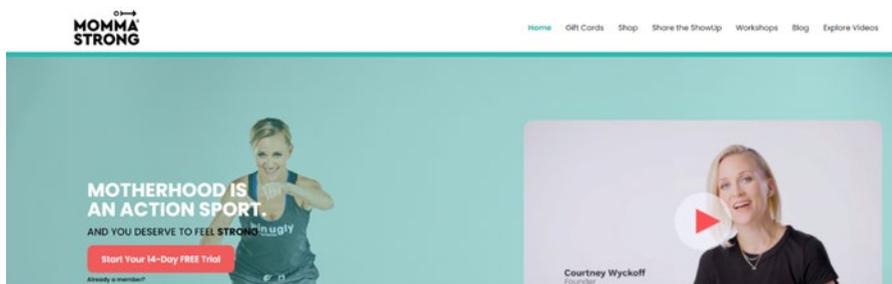


Рис. 7. Онлайн-фитнес программа MommaStrong

В 2020 году компания сообщила об использовании цифровой платформы Wellthy (рис. 8), который оказывает помощь сотрудникам, в чьих семьях есть люди с хроническими заболеваниями или сложными потребностями в уходе. Wellthy использует специальных координаторов по уходу, составляет график посещения врача, находит подходящих специалистов, исследует варианты лечения, ведет вопросы страхования, систематизирует записи, общается с членами семьи. Сняв с семей материально-техническое и административное бремя, поддержка Wellthy имеет решающее значение для удержания многих сотрудников в составе компаний, в особенности во время пандемии.

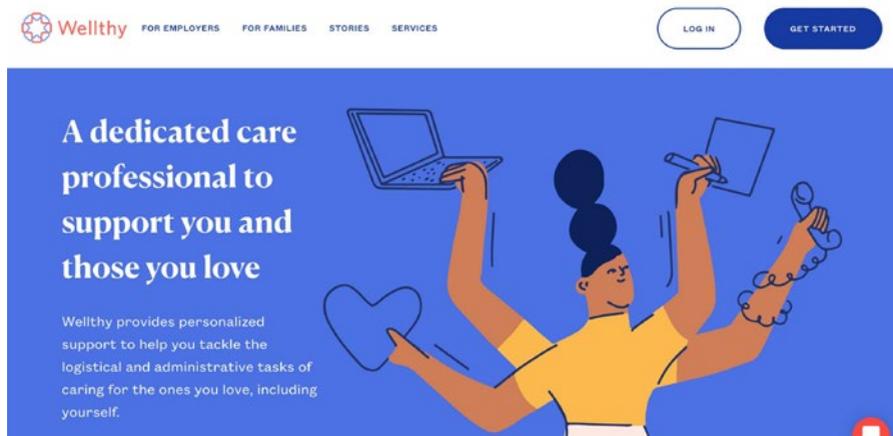


Рис. 8. Интерфейс мобильной платформы Wellthy

В целом для Accenture программы управления благополучием – одно из основополагающих направлений корпоративной культуры. В основе концепции «Будь настоящим» лежат четыре основных направления: «Будь в форме» (Physically energized), «Думай сердцем» (Sense of belonging), «Сохраняй фокус» (Mentally focused) и «Найди свою цель» (Sense of purpose).

В частности офис Accenture в России, реализуя корпоративную культуру компании, предлагает сотрудникам целый ряд мероприятий, которые наглядно демонстрируют современный подход к поддержанию благополучия сотрудников (рис. 9).

## ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИРОВАННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ACCENTURE

1. Поддержание баланса между работой личной жизнью (гибкий график работы).
2. Борьба с негативными эмоциями (обязательное использование отпуска для перезагрузки, программа самообучения Thriving Mind).
3. Консультация психолога, юриста, финансиста (сотрудник и близкие родственники).
4. Физическое здоровье (правильное питание, сон, футбольная команда, занятия йогой в офисе).
5. Социальная поддержка (проекты «Думай сердцем» и «Найди свою цель», поддержка родительства, программа для детей сотрудников, программа для сотрудниц, уходящих в декрет и интеграция в работу при выходе из него).
6. Система скидок для сотрудников (рестораны, магазины, спортивные залы, образовательные центры).
7. ДМС (доступен для сотрудников и членов их семей).
8. Мониторинг потребностей (проект Advisory Board).
9. Принцип непрерывного обучения и развития (сотрудничество с крупнейшими образовательными ресурсами с доступом к тренингам и профессиональным сертификатам).
10. Благотворительность и волонтерство (сотрудничаем с благотворительными фондами «Жизнь как чудо», «Линия жизни» и фондом помощи хосписам «Вера»).

Рис. 9. Основные составляющие корпоративной культуры Accenture в России [15]

**Lendlease** – транснациональная компания, работающая в сфере строительства, недвижимости и инфраструктуры, фокусируется на использовании рабочего места для поддержания благополучия сотрудников. Lendlease’s Wellness Hub – лечебно-профилактическое учреждение, занимающее два этажа штаб-квар-

тиры компании в Сиднее (Австралия), предлагает сотрудникам использовать специальные комнаты психического здоровья – «Комнату для консультаций», «Комнату размышлений», «Комнату опекуна» и «Комнату первой помощи», а также прилегающие зоны для физических нагрузок и тренировок. Ключевым пространством офиса (рис. 10) является «дышащая» стена высотой 6 м, на которой размещено около 10 тыс. растений, ускоряющих очистку воздуха и охлаждающих окружающее пространство, одновременно повышая энергоэффективность и сокращая расходы на кондиционирование воздуха. Политика компании в отношении отпусков включает два дня, в течение которых сотрудники могут добровольно посвятить свое время благотворительной организации, представляющей личный интерес. В своих международных регионах Lendlease постоянно внедряет инициативы в области благополучия, в том числе три ежегодных дня благополучия и обширные инициативы в области здравоохранения, связанные со здоровым питанием и физическими упражнениями, которые включают инклюзивные и поддерживающие подходы к оценке состояния здоровья [21].



Рис. 10. Офис компании Lendlease [17]

Отличительной особенностью дизайна рабочей среды Lendlease является подход к благополучию, основанный на позитивной психологии. На каждом рабочем этаже есть полезные продукты питания (йогурт, фрукты, орехи и др.), очищенная вода. Отказ от продуктов с содержанием сахара позволил сократить его потребление в офисе на 1100 кг в год.

Компания поощряет людей использовать активный транспорт по дороге на работу, то есть ездить на велосипеде на работу, бегать или ходить пешком. Lendlease оснастила офис «оборудованием для окончания поездки», чтобы поддерживать более активные поездки на работу: на территории офиса есть парковка на 1100 велосипедов, а также душевые и полотенца. Это помогло увеличить количество сотрудников, которые ездят на велосипеде или бегают во время обеденного перерыва.

В настоящее время Lendlease предлагает своим сотрудникам коучинг по сну на основе методики, используемой ведущими спортсменами. Кроме того, сотрудникам разрешается брать три дня в году в качестве «отпуска для оздоровления», чтобы позаботиться о своем здоровье.

Оздоровительные программы сотрудников компании постоянно корректируются на основе сбора данных. Lendlease проанализировали данные о жизнедеятельности сотрудников за более чем 2000 дней, собранные с помощью медицинских датчиков. Сотрудникам предлагают ежегодные медицинские осмотры, а также проводят опросы о привычках образа жизни, и все это используется для улучшения существующих программ. Кроме того, компания предоставляет прививки от гриппа и тесты на рак кожи, проводимые врачами, что сокращает потребность в посещениях медучреждений [22].

Благодаря интенсивному спросу и притоку венчурного капитала, на рынок вышло много новых мобильных решений для улучшения благополучия сотрудников компаний. Решения, среди которых наиболее известны приложения **Wellable**, **Limeade**, **VirginPulse** и другие (рис. 11), предлагают корпоративные онлайн-платформы, которые позволяют работодателям предоставлять широкий спектр возможностей для обеспечения благополучия сотрудников через интегрированное приложение [23].



Рис. 11. Приложения VirginPulse и Limeade

В частности приложение VirginPulse для сотрудников, которое используется так же часто, как и социальная сеть Facebook. Активные пользователи VirginPulse на 65 % более вовлечены, имеют на 32 % более низкую текучесть кадров в компании и обеспечивают на 9 % более высокую производительность.

Глобальная консалтинговая компания **Deloitte** разработала собственное приложение Vitality («Жизнеспособность»), чтобы помочь своим сотрудникам лучше управлять своим состоянием и внутренней энергией и оценивать эти показатели на основе «Индекса благополучия». Другие компании разрабатывают аналогичные индексы, чтобы помочь организациям оценить свои программы благополучия [21].

Благополучие персонала становится критически важной стратегией для стимулирования вовлеченности сотрудников, повышения организационной энергии и производительности. Благополучие больше не является необязательным или узконаправленным элементом меню вознаграждений, находясь в центре внимания как бизнес-императив для ведущих высокопроизводительных компаний.

## Государственные инициативы и программы по развитию здоровых рабочих мест

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) определяет «здоровое рабочее место» как место, на котором работники и руководители сотрудничают в целях постоянного совершенствования мер защиты и укрепления здоровья, безопасности и благополучия работников, с учетом физической и психосоциальной рабочей среды, ресурсов личного здоровья на рабочем месте и участия в процессе более широкого сообщества [24].

Развитые страны рассматривают управление здоровьем персонала как один из основных подходов, повышающих мотивацию работников и снижающих экономические потери компаний. Рациональная организация системы управления здоровьем работников приводит к повышению производительности труда, работоспособности и эффективности деятельности работников, снижению их заболеваемости и уменьшению сроков временной нетрудоспособности.

Среди развитых стран **Сингапур** демонстрирует современный широкомасштабный подход к реализации государственной политики по укреплению здоровья на рабочем месте. **Совет по укреплению здоровья – Health Promotion Board (HPB)** является правительственной организацией, продвигающей здоровый образ жизни в стране, разрабатывает и внедряет широкий спектр корпоративных программ профилактики заболеваний, охраны здоровья на рабочем месте, повышения физической активности [25].

Более 60 % населения Сингапура является активной рабочей силой. В рамках реализации **программы «Здоровая экосистема рабочего места Healthy Workplace Ecosystem»** (рис. 12) HPB сотрудничает с арендодателями и застройщиками бизнес-центров, чтобы предложить работникам и арендаторам более здоровые варианты питания, бесплатные занятия физическими упражнениями, образовательные семинары и медицинские осмотры на своих рабочих местах. Это сотрудничество нацелено на создание здоровых экосистем рабочих мест с удобными и благоприятными условиями для работников, стремящихся вести более здоровый образ жизни.



Рис. 12. Интернет-страница программы *Healthy Workplace Ecosystem* на портале Совета по укреплению здоровья Сингапура (<https://www.hpb.gov.sg/>)

Сегодня в Сингапуре насчитывается более 40 рабочих экосистем. Каждая экосистема предлагает различные виды деятельности, которые удовлетворяют разнообразные потребности участников. Комплексная программа *Healthy Workplace Ecosystem* сочетает в себе занятия физической активностью, беседы о здоровье и кулинарные мастер-классы здорового питания.

С учетом того, что в Сингапуре насчитывается около 290 000 компаний, начиная от малых и средних предприятий и заканчивая транснациональными корпорациями, охватить все компании в отдельности может оказаться непростой задачей. Таким образом, внедрение модели «Здоровой экосистемы рабочего места» обеспечивает эффективный способ укрепления здоровья на рабочем месте, поскольку программы могут охватывать высокую концентрацию работающих взрослых в пределах определенного географического района.

НРВ также стремится внедрить экосистемный подход к промышленным районам, где есть больше так называемых синих воротничков, а также различные возможности, предпочтения и потребности, учитывать различные профили и демографические характеристики работников в таких местах работы.

Этот подход демонстрирует, как государственно-частное партнерство может эффективно содействовать созданию позитивной, привлекательной и энергичной среды, способствующей тому, чтобы жители Сингапура вели здоровый образ жизни и расширили инициативы по укреплению своего здоровья.

Пакет корпоративных программ **Workplace Outreach Wellness (WOW)** разработан НРВ для компаний с набором актуальных и эффективных программ в области здравоохранения, среди которых: скрининг хронических заболеваний, рекомендации по улучшению образа жизни, программы по улучшению питания, физической активности, эргономике рабочего места, психическому здоровью, а также таргетированные программы по снижению веса, отказу от курения, управлению хроническими заболеваниями.

Программы отказа от курения на рабочем месте **Workplace Smoking Cessation Programmes** – это мотивационные беседы, роуд-шоу «Бросаю курить за 28 дней», групповые консультации «Бросаю курить» и др.

Программы охраны психического здоровья на рабочем месте **Mental Health Workplace Programmes** направлены на то, чтобы дать работникам и работодателям навыки и знания, необходимые для обеспечения их собственного психического благополучия и создания благоприятной среды на рабочем месте.

В **США** вопросы укрепления здоровья на рабочем месте находятся в ведении **Центров по контролю и профилактике заболеваний – Centers for Disease Control and Prevention (CDC)** [26].

Программа CDC по охране здоровья на рабочем месте обеспечивает руководство для улучшения здоровья, безопасности и благополучия сотрудников с помощью научно обоснованных подходов по укреплению здоровья в рабочем пространстве.

В рамках программы по охране здоровья на рабочем месте CDC работает с национальными группами и коалициями работодателей, агентствами здравоохранения штатов, академическими учреждениями, работодателями и другими ключевыми группами для разработки, создания и продвижения эффективных стратегий улучшения здоровья на рабочем месте.

В CDC реализовали онлайн Ресурсный центр по улучшению здоровья на рабочем месте **Workplace Health Resource Center** (рис. 13). Центр предлагает доступные для поиска, основанные на исследованиях, инструменты и ресурсы, которые помогут работодателям разработать или расширить программу укрепления здоровья на рабочем месте для поддержания физического, умственного, эмоционального и финансового благополучия сотрудников.

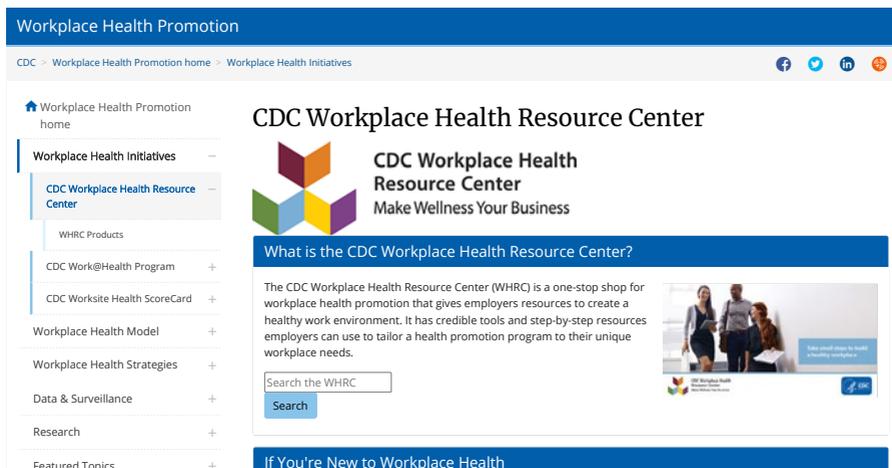


Рис. 13. Онлайн-ресурсный центр по улучшения здоровья на рабочем месте Workplace Health Resource Center CDC [26]

Программа CDC **Work@Health** предназначена для обучения работодателей и сертифицированных инструкторов с упором на снижение риска хронических заболеваний и травм, а также повышение производительности труда.

**Карточка здоровья на рабочем месте Worksite Health ScoreCard** – инструмент CDC, разработанный, чтобы помочь работодателям оценить, реализуют ли они научно обоснованные меры по укреплению здоровья на своих рабочих местах для предотвращения сердечных заболеваний, инсульта и связанных с ними состояний здоровья, таких как гипертония, диабет и ожирение.

Европейские страны также значительно продвинулись в концепциях защиты и укрепления здоровья работников за последние два десятилетия, благодаря действиям Европейского союза и региональных офисов Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ), сформировав междисциплинарный и целостный подход, известный как **Workplace Health Promotion (WHP)** – укрепление здоровья на рабочем месте [10].

Среди европейских стран, которые предоставляют четкие национальные руководящие принципы, характерные для WHP, выделяются Австрия, Дания, Финляндия, Германия, Швеция и Великобритания. Австрия разработала политику укрепления здоровья в целом, результатом которой стали конкретные руководящие принципы и финансирование программ. В Дании также

разработаны руководящие принципы, которые позволяют реализовывать здоровые решения на рабочем месте. Компании, которые прилагают большие усилия, получают награды. В Финляндии руководящие принципы, касающиеся условий труда и благополучия на работе, официально включены в долгосрочные приоритеты правительства. В Германии в рамках реализации основных положений Национального социального кодекса, закрепляющего набор основных медицинских услуг государственного медицинского страхования, действует комплексная инициатива «Здоровье и труд», объединяющая государственные и частные страховые организации с целью проведения комплексных мероприятий по охране здоровья работников и продвижению принципов здорового образа жизни. Правительство Швеции приняло несколько концепций WHP в своем законодательстве об охране труда, а Великобритания также разработала правительственный консультационный документ (“green paper”) в части WHP [27].

Среди инициатив других стран стоит отметить **Министерство здравоохранения Австралии**, реализующее на федеральном уровне программу **«Здоровые работники» Healthy Workers initiative**. В рамках инициативы было выделено 222 млн австралийских долларов на финансирование укрепления здоровья на рабочих местах с акцентом на изменение образа жизни и снижения риска хронических заболеваний.

В Канаде **Центр гигиены труда и безопасности – Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS)** управляет федеральной программой **«Здоровое рабочее место» Healthy workplace programme** с основным акцентом на психическое здоровье граждан, которое является приоритетом для правительства Канады.

В Шотландии **Национальная служба здравоохранения – NHS Scotland** реализует программу **«Здоровые трудовые жизни Healthy Working Lives»**, которая включает в себя систему вознаграждений для организации Healthy Working Lives Award Programme, необходимые инструменты и ресурсы – Workplace Services (the tools and resources), а также Программу обучения и развития (Learning and Development Programme) [28].

# Реализация корпоративных программ укрепления здоровья в Российской Федерации

Задачи формирования здорового образа жизни населения, профилактики и контроля хронических неинфекционных заболеваний, в том числе среди работающего населения, отражены в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» [29], а также в Федеральном проекте «Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек», утвержденного в рамках национального проекта «Демография», одним из основных направлений которого является «Разработка и реализация модельных корпоративных программ укрепления здоровья работающих» [30].

Министерством здравоохранения Российской Федерации совместно с ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр профилактической медицины», Российским союзом промышленников и предпринимателей, экспертным и бизнес-сообществом разработана «Библиотека корпоративных программ по укреплению здоровья работающих граждан» (рис. 14) [10].

Издание включает в себя практики укрепления здоровья на рабочих местах, которые применяются российскими и зарубежными компаниями.

Министерством здравоохранения Российской Федерации также составлен сборник «Корпоративные модельные программы “Укрепление здоровья работающих”» (рис. 14), в котором собраны рекомендации российским работодателям по разработке корпоративных программ укрепления здоровья, даны основные понятия, используемые при составлении корпоративных программ. Представлено краткое обоснование, подтверждающее необходимость разработки корпоративных программ на рабочих местах. Направления корпоративных программ определены с учетом существующих поведенческих факторов риска здорового образа жизни, к которым относятся употребление табака, вредное потребление алкоголя, нерациональное питание, отсутствие физической активности, неадаптивное преодоление стрессов [31].

В сборнике обобщены практики корпоративных программ по следующим направлениям: профилактика потребления табака; снижение потребления

алкоголя с вредными последствиями; здоровое питание и рабочее место; повышение физической активности; сохранение психологического здоровья и благополучия. Каждая из них структурирована, содержит цели, описание, перечень ответственных лиц, сроки реализации, индикаторы для оценки результатов проводимых мероприятий. Представлены наиболее эффективные мероприятия, приводятся конкретные примеры реализации корпоративных программ на предприятиях России. Приведены основные правила и этапы разработки корпоративных программ по укреплению здоровья работающих.



Рис. 14. Сборники корпоративных программ укрепления здоровья работающих, разработанные Минздравом России [9, 31]

На региональном уровне разработка и внедрение органами власти на уровне субъектов Российской Федерации корпоративных программ укрепления здоровья идет достаточно динамично. Кроме Москвы, в процесс включились Кемеровская, а также Томская, Оренбургская, Брянская, Калужская, Вологодская области, Чувашская Республика, Забайкальский край, и число регионов уверенно растет.

В отраслевом разрезе наиболее активное развитие программы укрепления здоровья получили предприятия с действующими вредными и опасными

производственными факторами в нефтегазовой отрасли, энергетике, металлургической, горнодобывающей, химической и нефтехимической отраслях, а также в транспортном комплексе.

Среди крупных предприятий страны («Газпром», «Лукойл», «РЖД», «Сбербанк», «Северсталь» и др.) возрастает понимание экономической целесообразности формирования у работников здорового образа жизни и регулярного прохождения профилактических медицинских осмотров, а также важности реализации специальных комплексных программ по созданию соответствующих условий для ведения работниками здорового образа жизни [32].

Среди мер, осуществляемых российскими предприятиями в рамках программ укрепления здоровья, наиболее популярными являются такие, как: ежегодная диспансеризация и вакцинация; организованное питание; создание собственных медпунктов; дополнительное медицинское страхование; частичная или полная оплата фитнеса, путевок в санатории, дома отдыха, детские лагеря и участие в спортивных соревнованиях.

Самым популярным инструментом укрепления здоровьем сотрудников в России является предоставление полиса ДМС – добровольного медицинского страхования, который включает в себя лабораторно-клиническое обслуживание, базовую стоматологию, базовые обследования и процедуры, госпитализацию, медикаменты и вызов скорой помощи.

Многие страховые компании в РФ создали новое направление, связанное с производственной медициной, организацией системы управления здоровьем и обеспечением медицинской безопасности на предприятиях.

В частности компания «СОГАЗ» в качестве основы для создания паспорта здоровья сотрудника крупного предприятия, начинает использовать генетическое тестирование на основании полного секвенирования для выявления заболеваний и формирования генетического паспорта сотрудника. При этом для анализа объема данных используется искусственный интеллект, в итоге врач получает поддержку принятия решений, также появляется возможность маршрутизации данного пациента. Полученные результаты анализа представляют собой объективизацию рисков и эффективности профилактических мероприятий, которые затем реализуются на предприятии.

ПАО «РЖД» – первая госкорпорация в России, внедрившая пилотный проект по генетическому тестированию сотрудников в рамках ДМС, а в перспективе планирует распространить его на всех сотрудников. В частности, в компании

провели углубленное пилотное исследование сотрудников-добровольцев, секвенировав полный геном, чтобы сформировать персонифицированную медицину для сотрудника в дальнейшем. В результате исследования у 2 % исследуемых была выявлена предрасположенность к онкологическим заболеваниям, среди 90 % выявлены заболевания сердечно-сосудистой системы, для этой группы лиц в системе ДМС ПАО «РЖД» будет предусмотрено лекарственное страхование.

В 2020 году компания «Норильский никель» совместно с компанией Evogen запустили пилотный проект по секвенированию генома человека, в этом проекте приняли участие сотрудники предприятия на добровольной и безвозмездной основе. По результатам исследования 1800 человек получили результаты исследования на флеш-накопителях с информацией рекомендательного характера о ЗОЖ, питании, приеме препаратов и предрасположенности к онкологическим и наследственным заболеваниям, также у около 25 % сотрудников выявлены наследственные заболевания, которые потенциально могут привести к рождению ребенка-инвалида.

В последние годы фокус российских компаний, основываясь на мировом опыте, смещается в сторону инвестирования в благополучие работников, стремление создавать благоприятную среду для персонала и этим обеспечивать себе конкурентное преимущество на рынке труда. При этом каждая компания ищет свои решения в данном вопросе в зависимости от HR-стратегии.

В частности, компания «Росатом», следуя мировым тенденциям и признавая, что персонал является ценным активом, поставила задачу – стать к 2030 году лучшим работодателем в раскрытии потенциала сотрудников. В рамках новой корпоративной программы «Благополучие работников» запущены проекты по пяти элементам благополучия – физическое, профессиональное, финансовое, эмоциональное и социальное (табл. 1). Данный подход соответствует современным мировым практикам в части формирования корпоративной культуры благополучия сотрудников [33].

Табл. 1 – Мероприятия корпоративной программы благополучия компании «Росатом» [33]

<p>Физическое благополучие</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Телемедицина.</li> <li>• Диспансеризация работников, онкоскрининг. Спортивные занятия и соревнования.</li> <li>• Программа отказа от вредных привычек (курение, алкоголь) с индивидуальной поддержкой.</li> <li>• Вебинары по правильному питанию, отказу от вредных привычек.</li> <li>• Неделя здоровья – биоимпедансометрия, диагностика осанки, консультации диетолога, вертебролога, фитнес-тренера.</li> <li>• Марафон по правильным пищевым привычкам (28 дней) с физическими нагрузками, индивидуальной поддержкой и общим чаем.</li> <li>• Школа здоровья по разным темам.</li> <li>• Дни здоровья по разным темам.</li> </ul>
<p>Финансовое благополучие</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помощь работникам в оформлении налогового вычета НДФЛ.</li> <li>• Вебинар "Оформление налогового вычета 3 НДФЛ".</li> <li>• Ежемесячные вебинары по финансовому благополучию: планирование бюджета, сбережения и финансовые инструменты, пенсионная система и формирование «пенсии подушки» и др.</li> </ul>
<p>Социальное благополучие</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вебинары по семейному, наследственному праву.</li> <li>• Безопасность детей в реальном и виртуальном мире: простые правила, готовые решения для родителей.</li> <li>• Онлайн-урок по безопасности для младших школьников.</li> <li>• Волонтерские и благотворительные акции.</li> <li>• Семейные мастер-классы.</li> </ul>
<p>Эмоциональное благополучие</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Линия психологической поддержки компании «Росатом».</li> <li>• День развития: вебинары, что такое эмоциональный интеллект, как бороться со стрессом, прийти в ресурсное состояние после выхода из самоизоляции.</li> <li>• Индивидуальные консультации психолога.</li> <li>• Кабинет психологической помощи в офисе.</li> </ul>
<p>Профессиональное благополучие</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальное карьерное консультирование.</li> </ul>

## Реализация корпоративных программ управления здоровьем в городе Москве

В столице реализуется ряд проектов («Москва – столица здоровья», «Здоровая Москва», «Московское здоровое лето», «ЗОЖ через молодежь» и другие) в части формирования здорового образа жизни населения города Москвы, в том числе трудоспособного возраста, предусматривающих внедрение разработанных рекомендаций и предложений как в практику работы организаций (учреждений), так и в повседневную жизнь [34].

В целом, формирование здорового образа жизни работников организаций (учреждений), расположенных на территории города Москвы, является одним из главных инструментов первичной профилактики в укреплении здоровья трудоспособного населения города Москвы.

В Государственную программу города Москвы «Развитие здравоохранения города Москвы (Столичное здравоохранение)», утвержденную постановлением Правительства Москвы от 4 октября 2011 г. № 461-ПП, включена подпрограмма «Профилактика заболеваний и формирование здорового образа жизни. Совершенствование первичной медико-санитарной помощи» [35].

В соответствии с «Соглашением о реализации регионального проекта “Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек (город федерального значения Москва)” на территории города федерального значения Москва» от 14 февраля 2019 г. № 056-2019-Р40076-1 и паспортом регионального проекта «Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек», утвержденных министром Правительства Москвы, руководителем Департамента здравоохранения города Москвы, должны быть внедрены корпоративные программы, содержащие лучшие практики по укреплению здоровья работников [36].

На территории Москвы для продвижения корпоративных программ сохранения и укрепления здоровья на рабочем месте разработаны региональная и окружные программы укрепления общественного здоровья:

- Региональная программа укрепления общественного здоровья населения Москвы, утвержденная министром здравоохранения города Москвы, руководителем Департамента здравоохранения города Москвы [37];

- Программа укрепления общественного здоровья Восточного административного округа Москвы, утвержденная министром здравоохранения города Москвы, руководителем Департамента здравоохранения города Москвы [38];
- Программа укрепления общественного здоровья Юго-Восточного административного округа Москвы, утвержденная министром здравоохранения г. Москвы, руководителем Департамента здравоохранения города Москвы [39].

ГБУ «Научно-исследовательский институт здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы» (ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ») разработан онлайн-сервис **«Конструктор программ корпоративно-го здоровья»** [40], размещенный на портале «Московское здоровье» (<https://moshealth.niioz.ru/>) (рис. 15). Конструктор программ корпоративного здоровья представляет собой инструмент по формированию корпоративных документов для разработки и запуска корпоративных программ, контроля уже стартовавших программ, а также для мониторинга текущей ситуации состояния здоровья сотрудников организации. Конструктор предназначен для руководителей и топ-менеджеров различных (бюджетных и внебюджетных) организаций и учреждений, расположенных на территории города Москвы.

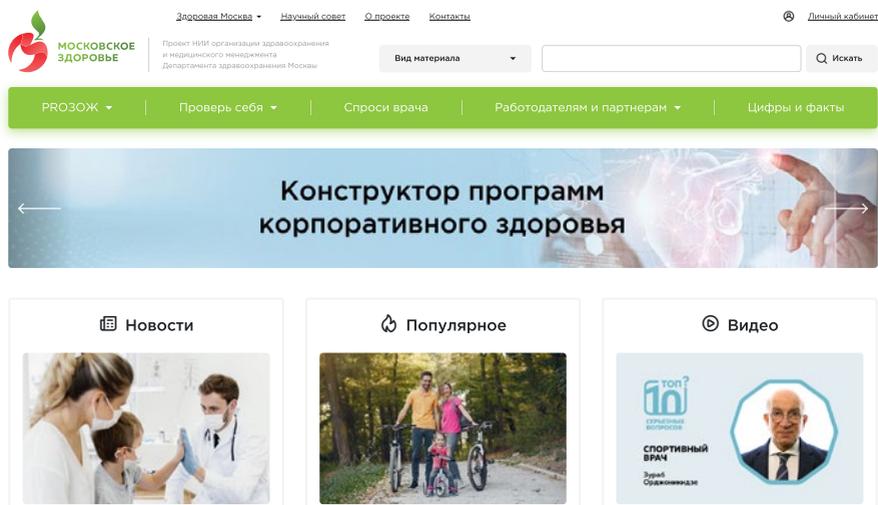


Рис. 15. Конструктор программ корпоративного здоровья на портале «Московское здоровье»

Также на портале «Московское здоровье» размещен информационный буклет «Развитие корпоративного здоровья в Москве», разработанный

ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ» (рис. 16). Буклет позволяет получить всю необходимую информацию о целях, подходах, принципах разработки и реализации корпоративных программ укрепления здоровья на территории города Москвы. В буклете отражены роль Департамента здравоохранения Москвы и возможности ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ» в разработке данных программ.



Рис. 16. Информационный буклет «Развитие корпоративного здоровья в Москве» [41]

## Заключение

Благополучие персонала и то, как работает современный человек, имеет решающее значение для развития экономики и общества в каждой стране. В мире растет понимание того, какие стратегии, условия или мероприятия, проводимые в рабочей среде, могут побудить людей к изменениям, которые не только улучшат их личное здоровье и хорошее самочувствие, но и позволят быть продуктивными сотрудниками, а также, что самое главное, счастливыми и реализованными личностями. В процессе формирования хорошего самочувствия на работе важна роль каждого: политиков, бизнесменов, менеджеров и рядовых сотрудников компаний. Несмотря на активный рост в последние годы рынка корпоративного благополучия, эта сфера в настоящее время находится на начальной стадии развития и испытывает потребность в инновационном мышлении, творческих решениях и реализации мер, которые должны происходить во всех секторах экономики и во всех масштабах компаний, как среди крупных, так и среди малых предприятий.

Современная экономика все больше нуждается в высококвалифицированных кадрах, процессы цифровизации увеличивают спрос на наиболее одаренных и перспективных сотрудников, и компаниям приходится прилагать больше усилий для привлечения и удержания таких специалистов. В этих условиях программы корпоративного здоровья и благополучия приобретают дополнительную актуальность и позволяют организациям работать не только с вопросами управления рисками в области здоровья персонала и снижения затрат, связанных со здоровьем сотрудников, но и повышают вовлеченность и производительность работающих, а также привлекательность организации в глазах работников и кандидатов.

Система корпоративного благополучия сотрудников становится одним из ключевых элементов, наравне с заработной платой, в борьбе за лучшие кадры на рынке труда.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. SAP insights: Workplace Wellness for a Changing World. – URL: <https://insights.sap.com/workplace-wellness/> (дата обращения 11.01.2022).
2. Forbes. Three Reasons Social Health Should Be Part Of Your Corporate Wellness Program. – URL: <https://www.forbes.com/sites/ellevate/2020/05/13/three-reasons-social-health-should-be-part-of-your-corporate-wellness-program/?sh=22cb96d51d5f> (дата обращения 11.01.2022).
3. Deloitte. Designing work for well-being. Living and performing at your best. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html> (дата обращения 11.01.2022).
4. Remes J., Singhal Sh. Good health is good business. Here’s why//Fortune. – July 08, 2020. – URL: <https://fortune.com/2020/07/08/why-good-health-is-good-business/> (дата обращения 12.01.2022).
5. Frost & Sullivan. Companies Invest Heavily in Employee Health Management IT Solutions to Improve Employees’ Well-Being and Corporate Performance. – 2019. – URL: <https://www.frost.com/news/press-releases/companies-invest-heavily-in-employee-health-management-it-solutions-to-improve-employees-well-being-and-corporate-performance/> (дата обращения 12.01.2022).
6. ВОЗ. Охрана здоровья на рабочем месте. – 2017. – URL: <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers%27-health> (дата обращения 12.01.2022).
7. Statista. Value of the corporate wellness market worldwide in 2020 and 2027 [Электронный ресурс]. – 2021. – URL: <https://www.statista.com/statistics/253331/revenue-of-the-us-employee-wellness-market/> (дата обращения 12.01.2022).
8. CDC. Workplace Health Model. – 2016. – URL: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/model/index.html> (дата обращения 14.01.2022).
9. Министерство здравоохранения Российской Федерации. Библиотека корпоративных программ укрепления здоровья работников. – 2019. – URL: [https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/046/753/original/Библиотека\\_корпоративных\\_программ.pdf?1565693486](https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/046/753/original/Библиотека_корпоративных_программ.pdf?1565693486) (дата обращения 14.01.2022).

10. Global Wellness Institute. The Future of Wellness at Work. – 2016. – URL: [https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2018/06/GWI\\_2016\\_Future\\_of\\_Wellness\\_at\\_Work.pdf](https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2018/06/GWI_2016_Future_of_Wellness_at_Work.pdf) (дата обращения 14.01.2022).
11. The Wall Street Journal. Apple Struggles in Push to Make Healthcare Its Greatest Legacy. – 2021. – URL: <https://www.wsj.com/articles/apple-struggles-in-push-to-make-healthcare-greatest-legacy-11623832200> (дата обращения 18.01.2022).
12. Insider. Report: Apple Scaling Back Internal ‘HealthHabit’ Project for Employee Health Tracking and Coaching. – 2021. – URL: <https://www.macrumors.com/2021/08/19/apple-scaling-back-internal-health-project/> (дата обращения 18.01.2022).
13. App Store. HealthHabit, delivered by AC Wellness Network, LLC [Электронный ресурс]. – URL: <https://apps.apple.com/us/app/healthhabit/id1517482438> (дата обращения 18.01.2022).
14. CNBC. Everything we know about Haven, the Amazon joint venture to revamp health care. – 2019. – URL: <https://www.cnbc.com/2019/03/13/what-is-haven-amazon-jpmorgan-berkshire-revamp-health-care.html> (дата обращения 19.01.2022).
15. CNBC. Amazon launches Amazon Care, a virtual medical clinic for employees. – 2019. – URL: <https://www.cnbc.com/2019/09/24/amazon-launches-employee-health-clinic-amazon-care.html> (дата обращения 19.01.2022).
16. Amazon Care [Электронный ресурс]. – URL: <https://amazon.care/> (дата обращения 19.01.2022).
17. Insider. 13 incredible perks of working at Google, according to employees. – URL: <https://www.insider.com/coolest-perks-of-working-at-google-in-2017-2017-7> (дата обращения 19.01.2022).
18. Microsoft. Living Well Health Center [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mslwhc.com/about.html> (дата обращения 19.01.2022).
19. The One Brief. How The World’s Leading Companies Are Boosting Their Workers’ Wellbeing. – URL: <https://theonebrief.com/how-the-worlds-leading-companies-are-boosting-their-workers-wellbeing/> (дата обращения 19.01.2022).
20. Accenture. Благополучие сотрудников – ключ к успеху компании//Льготы и бенефиты. – 2020. – № 9. – С. 27–30. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/lgoty-i-benefit.pdf> (дата обращения 19.01.2022).

21. Deloitte. Well-being: A strategy and a responsibility. 2018 Global Human Capital Trends. – 2018. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html/#endnote-sup-11> (дата обращения 20.01.2022).
22. Worksight. Leading the World of the Workplace for Well-being With an Emphasis on Behavioural Design. – 2020. – URL: <https://www.worksight.jp/en/issues/514.html> (дата обращения 20.01.2022).
23. Best Employee Wellness Software – 2022 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/wellness> (дата обращения 20.01.2022).
24. ВОЗ. Здоровые рабочие места: пример к действию: Для работодателей, работников, руководителей и специалистов-практиков. – Женева: ВОЗ, 2010. – 26 с. – URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/112540> (дата обращения 21.01.2022).
25. Health Promotion Board [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hpb.gov.sg/> (дата обращения 21.01.2022).
26. CDC. Workplace Health Promotion. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/index.html> (дата обращения 14.01.2022).
27. Verra S. E., Benzerga A., Jiao B., Ruggeri K. Health Promotion at Work: A Comparison of Policy and Practice Across Europe //Saf Health Work. – 2019. – Vol. 10, Iss. 1. – P. 21–29. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2018.07.003>.
28. Health Research Board. Healthy workplace tools in five countries. Evidence review. – 2019. – URL: [https://www.hrb.ie/fileadmin/2.\\_Plugin\\_related\\_files/Publications/2019\\_Publication\\_files/2019\\_HIE/Evidence\\_Centre/Healthy\\_workplace\\_tools\\_evidence\\_review\\_2019.pdf](https://www.hrb.ie/fileadmin/2._Plugin_related_files/Publications/2019_Publication_files/2019_HIE/Evidence_Centre/Healthy_workplace_tools_evidence_review_2019.pdf) (дата обращения 24.01.2022).
29. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ от 14.05.2018, № 20, ст. 2817.
30. Паспорт национального проекта «Демография». Утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_317388/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317388/) (дата обращения 24.01.2022).

31. Министерство здравоохранения Российской Федерации. Корпоративные модельные программы «Укрепление здоровья работающих». – 2019. – URL: [https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/046/785/original/Корпоративные\\_модельные\\_программы\\_Укрепление\\_общественного\\_здоровья.pdf?1565881637](https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/046/785/original/Корпоративные_модельные_программы_Укрепление_общественного_здоровья.pdf?1565881637) (дата обращения 24.01.2022).
32. Попович М. В., Маньшина А. В., Концевая А. В., Драпкина О. М. Корпоративные программы укрепления здоровья работников: обзор зарубежных публикаций // Профилактическая медицина. – 2020. – Т. 23. – № 3. – С. 156–161. – URL: <https://doi.org/10.17116/profmed202023031156>
33. Госкорпорация «Росатом». Программа благополучия в госкорпорации «Росатом» // Льготы и бенефиты. – 2020. – № 9. – С. 16–19. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/lgoty-i-benefity.pdf> (дата обращения 19.01.2022).
34. Мильникова Л. А., Камынина Н. Н. Создание Центра общественного здоровья и медицинской профилактики города Москвы как структуры популяционного уровня медицинской профилактики в мегаполисе // Здоровье мегаполиса. – 2021. – Т. 2. – № 1. – С. 7–21. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2021.v2i1;7-21>
35. Постановление Правительства Москвы от 04.10.2011 № 461-ПП «Об утверждении Государственной программы города Москвы "Развитие здравоохранения города Москвы (Столичное здравоохранение)"» // СПС «Консультант Плюс».
36. Руководство по реализации модельной корпоративной программы «Укрепление здоровья работающих» (Проект 02.02.2020). – URL: [https://frpm.ru/docs/uzs/ruk\\_real\\_20200202.pdf](https://frpm.ru/docs/uzs/ruk_real_20200202.pdf) (дата обращения 26.01.2022).
37. Региональная программа укрепления общественного здоровья населения Москвы, утвержденная министром здравоохранения г. Москвы, руководителем Департамента здравоохранения г. Москвы от 30.03.2020.
38. Программа укрепления общественного здоровья Восточного административного округа Москвы, утверждена министром здравоохранения г. Москвы, руководителем Департамента здравоохранения г. Москвы от 30.03.2020.
39. Программа укрепления общественного здоровья Юго-Восточного административного округа Москвы, утверждена министром здравоохранения г. Москвы, руководителем Департамента здравоохранения г. Москвы от 30.03.2020.

40. Конструктор корпоративных программ здоровья [Электронный ресурс]. – URL: <https://moshealth.niioz.ru/personal/constructor/> (дата обращения 28.01.2022).
41. Развитие корпоративного здоровья в г. Москве // ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы». – URL: [https://niioz.ru/upload/professionalnoe-zdorove/zoj\\_corp-20190726.pdf](https://niioz.ru/upload/professionalnoe-zdorove/zoj_corp-20190726.pdf) (дата обращения 28.01.2022).

Научное электронное издание

**Аксенова** Елена Ивановна, **Горбатов** Сергей Юрьевич,  
**Камынина** Наталья Николаевна

# КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗДОРОВЬЕМ СОТРУДНИКОВ

Обзор

Корректор: Н. В. Яшина  
Верстка: А. В. Усанов

Объем данных 3,2 МБ  
Дата подписания к использованию: 31.05.2022.

URL: <https://niioz.ru/upload/iblock/8c9/8c9313bb066d0b84bdb63c111b173925.pdf>

ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»,  
115088, г. Москва,  
ул. Шарикоподшипниковская, д. 9  
Тел.: +7 (495) 530-12-89  
Электронная почта: [niiozmm@zdrav.mos.ru](mailto:niiozmm@zdrav.mos.ru)

