

# ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ УТОМЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ WELL-BEING ПРОГРАММ

## PREVENTING STAFF FATIGUE AS A TOOL FOR WELL-BEING PROGRAMS

ПОЛУЧЕНО 02.05.2024 ОДОБРЕНО 06.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 28.06.2024 УДК DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-60-68



**РОМАНОВА И.А.**

*Канд. пед.наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ROMANOVA I.A.**

*Candidate of Pedagogy Sciences, Associate Professor, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** Romanova\_ia@bk.ru

### Аннотация

В статье рассмотрена актуальная проблема деятельности современных компаний — предупреждение утомления и поддержания оптимальной работоспособности сотрудников. Приведены данные исследований относительно факторов, влияющих на работоспособность, раскрыты последствия трудоголизма и охарактеризованы возможные методы борьбы с утомлением и переутомлением на рабочем месте. Описан интересный и важный опыт отечественных и зарубежных компаний по сохранению высокой продуктивности персонала. В частности, указаны организационные меры (гибридный график работы; оптимизация режима труда; восстановительные мероприятия от компаний и пр.), а также указаны меры индивидуальной профилактики утомления. Рассмотрена вся совокупность мероприятий по поддержанию работоспособности, которую стоит предпринять менеджменту компаний в рамках заботы о благополучии своих сотрудников, включая цифровые технологии.

**Ключевые слова:** утомление, предупреждение утомления, работоспособность, здоровье персонала, забота о сотрудниках, эффективность деятельности.

### Abstract

The article considers the actual problem of modern companies' activities — the prevention of fatigue and maintaining optimal employee performance. Research data on factors affecting performance are presented, the consequences of workaholicism are disclosed and possible methods of combating fatigue and overwork in the workplace are described. An interesting and important experience of domestic and foreign companies in maintaining high staff productivity is described. In particular, organizational measures are indicated (hybrid work schedule; optimization of work regime; rehabilitation measures from companies, etc.), as well as measures for individual prevention of fatigue. The whole set of measures to maintain efficiency, which should be undertaken by the management of companies within the framework of caring for the well-being of their employees, including digital technologies, is considered.

**Keywords:** fatigue, prevention of fatigue, performance, personnel health, care for employees, performance efficiency.

Одним из современных трендов в управлении персоналом по всему миру становится Workplace Wellness — приоритет решения социальных задач сотрудников, обеспечение их психологического комфорта, сохранение здоровья и работоспособности на заданном уровне. Разнообразные по форме и содержанию мероприятия в рамках этого направления кадровой политики стали для компаний эффективным инструментом борьбы с финансовыми потерями, которые они несут из-за больничных, отгулов подчиненных и развивающегося в течение трудовой смены утомления.

Между тем проблема поддержания работоспособности и предупреждения усталости персонала не всегда находится в зоне внимания руководства большинства отечественных компаний, менеджеры которых, на наш взгляд, имеют слабое представление о том, как важно относиться к физическому и психологическому самочувствию работников и собственному состоянию здоровья.

С фактами, как известно, не поспоришь. Но именно они высвечивают серьезность проблемы утомления и переутомления субъектов труда. К примеру, в исследовании ВЦИОМ (август 2022 г.) названа главная причина усталости граждан России — «нервная и ответственная» работа. Так ответили 30% опрошенных. На втором месте по популярности ответов о факторах утомления — «тяжелый труд». Про это говорят 27% респондентов [31].

Другие опросы показывают, что только десятая часть опрошенных сотрудников российских компаний уходит домой сразу после окончания рабочей смены [32]. Согласно изучению Роструда, 32% опрошенных трудящихся почти ежедневно задерживаются на работе. Еще у 28% респондентов в практику жизнедеятельности вошли переработки с периодичностью 1–2 раза в неделю. 30% указали, что они остаются на рабочем месте после окончания рабочего не сколько раз в месяц («редко»). И только 10% сотрудников трудятся в соответствии со своим рабочим графиком, указанным в трудовом договоре. Интересно и вместе с тем тревожно то, что менеджмент большинства компаний не считает нужным оплачивать переработки — только каждому пятому опрошенному работнику организация предоставляет финансовую компенсацию или отгул.

По данным Headhunter, количество вакансий с описанием «ненормированный рабочий день» с каждым годом становится больше [32]. Этот ресурс выяснил, что основными причинами увольнений по собственному желанию среди сотрудников компаний Северо-Западного округа РФ выступают «накопившаяся усталость и жажда перемен» [33].

Средняя продолжительность рабочей недели по данным Росстата в России за год (с 2022 по 2023) выросла на четверть часа, до 38,5 часа, — это рекорд с 2010 г. В качестве причин названы: переход отечественных компаний на режим труда в несколько рабочих смен; нагрузка на уникаль-

ный дефицитный персонал; усиливающая экономическая вовлеченность российских женщин [29].

Трудоголизм, поощряемый работодателями и активно поддерживаемый самими работниками, стал достигать угрожающих масштабов. Среди признаков этого симптома внутреннее чувство «принуждения» к деятельности; непрекращающиеся раздумья о работе в нерабочее время; задания, решаемые сверх определенной нормы, блокирующая активность субъекта в иных нетрудовых сферах жизни [30].

В России, по данным отечественных исследователей, высокий уровень трудоголизма выражен у 12,5% работающих граждан (каждый десятый работник), а 35% работников в 2023 г. не брали отпуск — это максимальный показатель с 2018 г., ранее он находился на уровне 20–24% [14].

Последствия трудоголизма очевидны — это снижение работоспособности и результативности деятельности; развитие таких психофизиологических состояний, как утомление и переутомление, появление эмоциональных и соматических расстройств. Ситуация усугубляется в случае, если человек совмещает несколько работ; учится и работает одновременно; часто отправляется в командировки; не способен гармонизировать режим труда и отдыха. Свой «вклад» в измотанность субъекта труда вносит и завышенные требования работодателя, буквально принуждающие персонал трудиться в ситуации чрезмерного напряжения сил и стресса.

Утомление персонала — проблема повсеместная. Она приводит не только к снижению работоспособности, но и к серьезным заболеваниям. В частности, Американская кардиологическая ассоциация бьет тревогу: стойкое повышение артериального давления (АД) у американцев — это результат ненормированного режима работы и их частых переработок. Более 49 часов недельной рабочей нагрузки на 70% увеличивают риск возникновения гипертонии, цена которой для американской экономики весьма ощутима — \$48,6 млрд в год [2].

«Страдают» не только трудящиеся Америки. В Японии обнаруживается феномен *Karoshi* («кароши»), который раскрывается, как «смерть от переутомления на работе». Медицинские исследования, проводимые в этой стране, показали, что 80 часов переработки в месяц в дополнение к основному восьмичасовому графику по истечении шести месяцев способны вызвать инфаркт или инсульт, приведя человека к возможной смерти, т.е. к «кароши» [24].

Две трети наших соотечественников (по данным «Зарплаты.ру» и «Росгосстраха») оценивают свою работу как вредную и негативно отражающуюся на здоровье. С такой ситуацией опрошенные сотрудники отечественных компаний не готовы мириться и для улучшения своего самочувствия 33% опрошенных (из 2180) планируют сменить компанию (33% из 2180), а 16% респондентов готовы действовать еще радикальнее — сменить профессию [15].

Работе по поддержанию работоспособности субъектов труда должна предшествовать серьезная работа, состоящая из нескольких этапов.

1. Служба управления персоналом организации анализирует ситуацию и выявляет необходимость внесения изменений в действующую практику обеспечения работоспособности персонала или разрабатывает новые, ранее не применяемые подходы к решению проблемы профилактики утомления и борьбы с ним.

На этом этапе менеджменту организации предлагается ответить на следующие вопросы:

- Каким образом решение задачи поддержания работоспособности сотрудников соответствует стратегическим целям организации?

- Каким образом мероприятия по поддержанию работоспособности и ее реализации вписываются в систему управления персоналом?
- Как менеджменту организации организовать сотрудников на решение задачи поддержания работоспособности?
- Какими способами компания будет мотивировать персонал на решение задачи поддержания работоспособности и предупреждение утомления?
- Имеются ли ресурсы, необходимые для реализации этих мероприятий?
- Какие финансовые средства организация готова выделить на разработку и реализацию действий, призванных обеспечить поддержание работоспособности сотрудников?
- Необходимо ли привлечение внешних экспертов для реализации указанных мероприятий? и пр.

Ответы на эти вопросы позволят составить SWOT-анализ состояния управления работоспособности и предупреждения утомления.

Следующий этап — диагностика работоспособности. Он нацелен на сбор диагностического материала об актуальной работоспособности сотрудников. Стоит сказать, что работоспособность проявляется в комплексе показателей — прямых и косвенных. Прямые (профессиональные) индикаторы — это продуктивность, качество профессиональной деятельности, ее эффективность, а также эффективность и надежность отдельных задач и операций. Косвенные (функциональные) представляют собой функциональные реакции организма работников, субъективные состояния субъекта труда, отражающие своеобразную психологическую «цену» его трудовых усилий [21].

Менеджеры по персоналу могут использовать набор диагностических методов и инструментов, решающих задачи выявления утомления и факторов его обуславливающих. Одним из доступных методов является наблюдение, как непосредственное и целенаправленное восприятие (наблюдения) за поведением работников, в котором отражается актуальная работоспособность. При этом кадровик должен поставить цель наблюдения и обязательно фиксировать его результаты. По окончании наблюдения анализируются результаты, включенные в общую картину итогов мониторинга.

Наблюдения за работоспособностью проводятся с целью выявления утомления. Индикаторами могут выступать следующие внешние признаки: ослабление волевых качеств (решительности, выдержки, самоконтроля); изменение способности к концентрации внимания; отвлечение внимания работника во время разговора и деятельности; замедленность или торопливость движений; ослабление точности и координации рабочих движений и пр. Среди объективных показателей — ошибки в процессе выполнения производственных задач; увеличение времени на выполнение трудовых функций; производственные травмы и пр. Естественно, что признаки утомления различны для работников разных видов труда — умственного и физического. Также они подробно описаны в научной литературе.

В арсенале измерителей оценки текущего функционального состояния стоит применять специальные методики. В частности, опросники САН и Тест Хорна-Остберга на определение хронотипа (в модификации проф. С.И. Степановой).

Опросник САН предназначен для оперативной оценки самочувствия, активности и настроения. Испытуемых просят соотнести свое состояние с рядом признаков по многоступенчатой шкале. Шкала состоит из индексов (3 2 1 0 1

2 3) и расположена между парами слов противоположного значения, отражающих подвижность, скорость и темп протекания функций (активность), силу, здоровье, утомление (самочувствие), а также характеристики эмоционального состояния (настроение). Испытуемый должен выбрать и отметить цифру, наиболее точно отражающую его состояние в момент обследования. Тест САН, относящийся к методикам субъективного шкалирования, предполагает, что работник может оценить степень выраженности каждого симптома, соотнеся свое внутреннее состояние с обозначенной оценочной шкалой.

Тест Хорна-Остберга на определение хронотипа (в модификации проф. С.И. Степановой). Указанный инструмент стоит использовать для выявления «эндогенных часов» работника (циркадных ритмов), которые необходимо учитывать при организации режима труда и отдыха, а именно сменной работы для конкретного сотрудника с целью предупреждения ошибок в деятельности и согласования индивидуальной системы хронометрирования с режимом выполняемой работы.

Точную диагностическую картину утомления дают таблицы Шульце. Методика применяется для исследования темпа сенсомоторных реакций и характеристик внимания, уровня умственной работоспособности. Стоит отметить, что применение методик САН и таблиц Шульце необходимо применять до рабочей нагрузки и после нее, так как абсолютные показатели функционирования организма имеют низкую диагностическую значимость. Для фиксации результатов диагностики можно составлять Индивидуальный профиль работоспособности.

С целью контроля утомления персонала, которое субъективно ощущается как усталость, сегодня используются «умные технологии». В частности, российские разработчики предлагают устройство, распознающее признаки усталости водителя за рулем от монотонного вождения, проявляющиеся еще задолго до его засыпания. Развивающееся «критическое» состояние обнаруживается с помощью технологий компьютерного зрения. Далее эти сигналы оцениваются нейросетью и отправляются водителю и в диспетчерский центр, тем самым предупреждая водителей и тех, кто их контролирует, о возможном утомлении [9].

В гражданской авиации разработана система управления рисками, связанными с утомляемостью (FRMS, Fatigue Risk Management System, в варианте ИКАО, или СУРУ в русскоязычном варианте) [22].

Здесь одним из главных способов получения данных и обнаружения рисков в деятельности пилотов, а именно риска утомления, является биоматематическая модель. Она представляет собой компьютерную программу, созданную на основе научных данных о детерминантах утомляемости летчиков (дефицит сна, циркадные ритмы и т.д.), выраженных языком математических символов.

Вместе с результатами анализа отчетов об утомляемости; информации о полетных данных; итогами обобщения фактов о запланированном и фактически отработанном времени и результатами анализа данных о мониторинге сна летного персонала. Программа позволяет компании управлять рисками (предупредить утомление) на основе особенностей функционирования конкретной организации, отдельного работника (пилота) и его расписания, а также индивидуальных характеристики того, кому предстоит выполнять полет. Огромный объем информации, которая собирается и анализируется в единой системе, выдает сигналы, предупреждающие о рисках полета в составе конкретного экипажа, если пилот/пилоты отправляется/отправляются в полет в состоянии снижения работоспособности.

Обратим внимание, что диагностика развития утомления представляет ценность только в том случае, если верифицируются его причины. При этом на работоспособность персонала, и, следовательно, развитие утомления влияет большое количество факторов, которые можно разделить на несколько групп: организационные, эргономические, психофизиологические, личностные/индивидуально-психологические, социально-психологические. Раскроем отдельные из них с учетом лучших практик зарубежных и отечественных компаний.

Организационные детерминанты поддержания оптимальной работоспособности связаны, прежде всего, с балансом деятельности и отдыха, созданием оптимального для персонала рабочего режима, умением работодателя конструировать и воплощать в жизнь комфортные условия обитания персонала на рабочем месте.

Понимая важность проблемы предупреждения развития у сотрудников как острого, так и хронического утомления, значительное большинство зарубежных компаний в качестве превентивных мер создает соответствующую корпоративную культуру и воплощает в жизнь wellness programs [18].

В частности, Facebook предоставляет всем сотрудникам бесплатное питание, в которое включены завтрак, обед и ужин. Для персонала это существенная экономия денег и времени на поддержание энергии организма и работоспособности на должном уровне. У сотрудников Facebook есть бесплатный доступ в тренажерные залы на территории компании, услуги профессионального тренера и стоматолога. По мере необходимости сотрудник может использовать опцию — 25 оплаченных компанией сеансов психотерапии в год [2].

Google также заботятся о самочувствии работников, приглашая их в кафе здоровой пищи и на бесплатные групповые фитнес-программы, расположенные в зоне компании. 200 000 работников Google уже перестали употреблять вредную пищу и перешли на вегетарианский рацион. Таких впечатляющих результатов бренд достиг благодаря уменьшению количества автоматов с газированной водой, сладостями и чипсами [3].

Американская развлекательная компания Netflix организовала гибкий график для своих сотрудников. Им можно не приходить в офис, при условии, что работа в удобном для них режиме будет выполнена продуктивно. Вместе с тем состояние здоровья, проблемы с которым способны приводить к хронической усталости, сотрудникам Netflix можно поправить с помощью единовременной выплаты в размере 15 000 долларов [18].

В Международном агентстве недвижимости Coldwell Banker запрещено брать работу домой, отправлять или отвечать на электронные письма после окончания рабочего дня. Десятки тысяч сотрудников Human Network имеют право выбирать удобные для себя и своих близких часы работы, что дает им возможность уделять время семье. При этом работникам, у которых есть новорожденные или маленькие дети, разрешен удаленный график выполнения производственных задач [16].

Для того чтобы бороться с утомлением, вызванным специфическими условиями труда, конкретными содержанием и объектом деятельности, работодателям рекомендуется предоставлять своим сотрудникам время для отдыха или, возможно, кратковременного сна. Фактически, менеджмент компании должен спроектировать рабочие места таким образом, чтобы персонал смог спокойно и комфортно расслабиться во время перерывов [25]. В качестве примера такой практики приведем компанию Zappos. Здесь оборудованы специальные помещения для непродолжительной дремоты

в течение рабочего времени, что позволяет сотрудникам восстановить энергетические ресурсы организма [18].

Для сохранения эффективности деятельности сотрудников некоторые японские компании в течение рабочей смены могут поспать в специально разработанных капсулах Giraffenar. «Конструкция для сна» разработана вертикально, чтобы она занимала как можно меньше места в помещении офиса.

Капсула оснащена системой регулировки высоты и точками опоры для разных частей тела: головы, ягодиц, икр и ступней, чтобы работник занимал вертикальное положение во время дремоты. Производители новшества гарантируют — за 20 минут сна в Giraffenar восстановится умственная работоспособность субъекта труда, исчезнут его стрессовые реакции и повысится концентрация внимания [6].

Продуктивность персонала можно сохранить с помощью специально подобранной фоновой музыки и специфических звуков, которые под разнообразные задачи генерируются специальными приложениями [10]. К примеру, приложение Endel создает персонализированный звуковой фон, помогающий психике работника настроиться на подходящую деятельность. В Endel на любой «вкус и цвет» разработаны четыре режима: релакс; фокус (повышение продуктивности); в движении (помогает не сбавлять темп во время прогулки) и сон. Индивидуально предпочитаемый звуковой фон может быть создан в режиме реального времени на персональных устройствах работников.

В Office Noise на основе синтеза звуковой инженерии, креативного дизайна звука и учета научных данных психологии генерируются разнообразные звуки/шумы. В частности, «рабочий» шум офиса для тех, кто находится на удаленке; шумы для медитации во время перерыва; шумы для писателей, требующих вдохновения и пр. Инновационной в Office Noise является опция «шум офиса». Здесь можно «подобрать» и менять громкость разговоров «коллег»; усиливать или снижать шум от работы принтера и других устройств; изменять громкость звука письма на клавиатуре компьютера. Кстати, основой подобных разработок является положение психофизиологии о том, что умеренный уровень окружающего шума позитивно воздействует на творческие импульсы человека и активизирует абстрактное мышление работника [10].

В Сбере в рамках заботы о здоровье и поддержания работоспособности работники могут выбрать гибкие условия решения профессиональных задач. Работодатель готов согласовать карьерный тайм-аут на продолжительный период с сохранением места работы и должности (саббатикал). Помимо прочего, для сотрудников Банка допустимо работать три месяца в году на удаленке из любого региона страны при сохранении всех полагающихся ему корпоративных благ [3].

Данные изучения работоспособности сотрудников показывают, что самый непродуктивный день в течение трудовой недели — пятница, а наихудшее для работы время в течение пятницы — период после обеда [11].

Эксперты Техасского университета изучали около 800 офисных сотрудников одной из энергетических компаний в штате. Было изучено время, в течение которого работники решали функциональные задачи за компьютером, фиксировались скорость набора текста и количество опечаток. Результаты показали: именно в пятницу после обеда, когда меньше всего сотрудниками используются компьютер, продуктивность персонала резко снижается и они совершают значительное количество ошибок при наборе текста.

Внедрение трудовой «четырехдневки» в Нидерландах, Норвегии, Дании, Швейцарии, Великобритании и других

странах позволяет повысить производительность труда, снизить эмоциональное выгорание, улучшить психическое и физическое здоровье [12].

Мечтают о сокращении рабочих часов и граждане России (80% опрошенных по данным исследования «Росгосстраха»). Каждый пятый респондент уверен, что такой формат повысит эффективность их деятельности. 49% участников опроса готовы работать четыре дня в неделю при условии сохранения заработной платы.

С целью поддержания работоспособности сотрудников, которые проводят большую часть рабочей смены в сидячем положении, современные компании организуют так называемую «фитнес-йогу». Посредством специфических поз (асан) субъекты труда во время решения производственных задач могут избавиться от боли в шее и спине, вытянуть позвоночник, расправить плечи и снять напряжение с мышц тела. В Индии, эта практика широко распространена в госслужбе, в организациях, связанных с научными исследованиями и IT-компаниях [13].

В офисе Яндекс три раза в неделю приходит массажист. Его услуги для персонала компании бесплатны. Таким образом руководство компании позволяет своим работникам расслабиться в середине дня для последующей продуктивной деятельности. В Yell.ru, Москва для сотрудников приобрели столы для пинг-понга, оборудовали спортивный минизал и реализуют программы ЗОЖ [17].

Интересен опыт отечественной компании Wellness group по сохранению ментального здоровья и поддержанию умственной работоспособности топ-менеджеров. Руководители фирмы проводят совещания на свежем воздухе. Такой необычный формат обсуждений работы активизирует мыслительные процессы, стимулирует творческие импульсы для стратегического планирования [17].

Работодатели специфическим креативным образом настоятельно приобщают персонал к ЗОЖ. Это могут быть дополнительные бонусы к действующему соцпакету или материальное поощрение. К примеру, в американской компании Lowe практикуется программа по борьбе с курением. Если сотрудник только пообещает не курить, то он получает скидку на медицинскую страховку в размере 50 долларов. А в Chevron менеджеры по персоналу организуют перерывы на разминку и кулуарные соревнования между работниками по количеству пройденных за день шагов [19].

Российские организации при желании могут актуализировать советский опыт применения производственной гимнастики [27]. Она представляет собой комплекс упражнений, выполняемых на рабочем месте. Производственная гимнастика может быть включена в режим рабочего времени с целью повышения работоспособности и укрепления здоровья. Необходимость возрождения этой полезной корпоративной практики вызвана к жизни следующими факторами: появлением актуальных для современной экономики видов профессиональной деятельности, неблагоприятным образом влияющих на здоровье субъектов труда; усиливающейся напряженностью труда; изменением условий деятельности в сторону повышения профессиональных рисков и пр. В СССР производственная гимнастика была предметом внимания на государственном уровне и повсеместно применялась в качестве инструмента повышения производительности труда и борьбы с неблагоприятными условиями деятельности. Массовое выполнение этого научно разработанного комплекса упражнений благоприятным образом влияло на здоровье советских трудящихся, повышая их работоспособность, предупреждая ошибки и брак в работе.

В 2017 г. Министерство спорта РФ и ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» разработали методическое пособие

«Производственная гимнастика с учетом факторов трудового процесса» [27].

Согласно Методическим рекомендациям на рабочем месте сотрудникам рекомендуется проводить:

- физкультурные паузы (комплекс из шести–семи упражнений, выполняемых работником в первой и во второй половине рабочего дня в течение 5–6 минут);
- физкультурные минутки (кратковременная физкультурная пауза, выполняемая в течение 1–2 минут, состоящая из трех–четырёх упражнений для воздействия на отдельные группы мышц);
- микропаузы активного отдыха, которые длятся 20–30 сек, снижая при этом общее или локальное утомление организма посредством отдельного снижения или повышения возбудимости ЦНС в зависимости от видов деятельности.

В качестве мероприятий, позволяющих снизить закономерно развивающееся утомление сотрудников, Министерство спорта РФ предлагает вводить в режим труда ряд оздоровительных мероприятий. В частности, регламентированные перерывы на обед, три кратковременных перерыва на отдых, пять — восемь микропауз. В регламентированные перерывы и микропаузы рекомендуется проводить комплекс производственной гимнастики (упражнения на рабочем месте) и включать в распорядок дня индивидуальное психологическое расслабление.

Список рассмотренных выше организационных факторов поддержания работоспособности и предупреждения утомления можно дополнить совершенствованием содержания деятельности и объекта труда; формированием дисциплины трудового процесса и повышением эффективности распределения обязанностей между сотрудниками.

Руководителям желательно усвоить, что эргономические факторы также важны для поддержания работоспособности сотрудников, напрямую определяя производительность и эффективность выполнения работниками своих функциональных обязанностей. В частности, такие «незначительные» элементы рабочего кресла, как подлокотники, позволяют разнообразить позу при посадке за столом, расслабить руки, и просто передохнуть, не давая верхней части туловища офисного работника застыть в напряжении. Помимо этого, несложная, но эффективная конструкция подставка для ног снимает напряжение в мышцах, улучшает кровообращение и предупреждает развитие утомления.

Заботливые работодатели уже внедряют эргономические решения, направленные на предупреждение утомления и переутомления. В частности, в компании Yell.ru (Москва) офисное помещение оснащено рабочими столами, которые регулируются по высоте, давая персоналу возможность менять позу, тем самым поддерживая режим оптимальной работоспособности. Сотрудник в любое время может нажать кнопку управления и без всяких усилий изменить высоту своего рабочего места, имея возможность работать стоя.

Продуктивность трудовой деятельности не в последнюю очередь обуславливается психофизиологическими факторами и санитарно-гигиеническими условиями места работы (офиса или производственного помещения), в которых субъект труда проводит большую часть своей жизни. Особое воздействие на качество решения функциональных задач оказывает освещение. Для максимальной продуктивности необходимо естественное освещение, стимулирующее умственную работоспособность работника, а также качественный сон после работы.

Также известно позитивное/негативное воздействие освещения на психоэмоциональные состояния людей. Слабая

освещенность рабочих места и пространства, мерцание источников света, длительное нахождение субъекта труда под воздействием излишне теплого/холодного света приводит к ухудшению самочувствия (например, головные боли, развитие тревожности) и снижению работоспособности (например, потеря концентрации внимания и ошибки в работе). Вместе с тем психика человека дает разный ответ на воздействие света в течение дня. Эту психофизиологическую закономерность приняли во внимание разработчики «умных» систем, которые призваны регулировать освещенность и цветовую температуру света рабочего помещения с учетом времени суток. По задумке авторов каждое рабочее место можно оснастить индивидуальным источником освещения. Управляемый нейросетью светильник/лампа «подберет» цветовую температуру и освещенность под текущее психоэмоциональное состояние пользователя и степень его усталости. Система учит и циркадные ритмы человека, и его активность в разное время суток. Благодаря такому подходу, утверждают эксперты, можно повысить работоспособность сотрудников и «управлять» их настроением на протяжении всей рабочей смены [5].

В 2022 г. Исследовательский центр Зарплаты.ru провел онлайн-опрос 1860 работающих россиян от 18 до 55 лет с целью выявления зависимости работоспособности от времени года. Результаты интересны и показательны. 89% участников опроса указали, что межсезонный период, усталость от зимы, сокращение светового дня негативно сказываются на работоспособности: быстрая усталость, апатия из-за отсутствия солнца, сонливость, обострение депрессии. В качестве возможных мер профилактики предупреждения снижения эффективности деятельности в осенне-зимний период участники опроса указали: четырехдневную рабочую неделю (38%); «начало работы позже» (18%); удаленный режим (18%); возможность вздремнуть на работе (12%). 41% респондентов считают, что зимой работодатели должны предоставлять персоналу дополнительные часы для отдыха и восстановления сил. 17% респондентов «были бы рады свежим фруктам» на рабочем месте. Для 6% опрошенных важна «бодрящая» чашка кофе, а вот 4% участников опроса в качестве профилактики утомления предлагают сократить количество планерок и совещаний [7].

Влияние организационных и психофизиологических факторов на работоспособность персонала дополняется комплексом личностных и индивидуально-психологических факторов, к которым относятся устойчивость к неблагоприятным воздействиям окружающей среды (например, устойчивость к монотонии у машинистов электропоездов); установки на выполнение профессиональных обязанностей; профессиональный опыт (в частности, отсутствие опыта деятельности развивает утомление быстрее, чем его наличие); стрессоустойчивость, а также состояние здоровья.

Здоровье — важнейший и, пожалуй, бесценный ресурс работника, который определяет его самочувствие на работе и непосредственно влияет на производительность труда. Но именно в трудоспособном, наиболее желанном для работодателя возрасте здоровье персонала начинает «сдавать» и проявляются заболевания, связанные не только с профессией и занимаемой должностью, но и с инволюционными процессами в организме индивида. Эксперты, к примеру, указывают на снижение тонуса и подвижности, теряется гибкость и появляется боль, причем возрастные изменения скелетных мышц проявляются в 35 лет. Также после 35 лет снижаются функциональные возможности сердечно-сосудистой системы [4].

Служба исследования hh.ru для Министерства здравоохранения РФ подготовила отчет «Оценка программ охраны

здоровья сотрудников в российских компаниях» (2020). В отчете представлены итоги онлайн-опроса платформы hh.ru среди 2727 сотрудников отечественных компаний разных сфер деятельности.

Согласно этому отчету две трети опрошенных считают, что за здоровье и самочувствие сотрудника в рабочее время должен отвечать работодатель, а каждый третий респондент убежден в том, что работодатель обязан нести ответственность за здоровье сотрудников не только в трудовые будни, но и в нерабочее время. Вместе с тем не зависимо от их отраслевого профиля большинство респондентов согласны с тем, что в организациях и на предприятиях должны быть разработаны и внедрены корпоративные программы охраны здоровья сотрудников, а также работодателю стоит вкладывать средства в повышение информирования своих работников о способах сохранения собственного здоровья, о факторах риска для физического и психического самочувствия персонала и их нейтрализации [23].

Чаще всего в отечественных компаниях в качестве профилактики заболеваний практикуются обязательные медицинские осмотры (89%). Кроме того, 53% участников опроса указали, что на их рабочем месте проводятся меры по охране труда. В небольших компаниях, согласно опросу, практически не созданы условия для занятия спортом, которые можно рассматривать в качестве профилактики отдельных заболеваний и сохранения работоспособности. К примеру, в небольших по численности организациях редко встречаются объекты для занятий спортом (86%), а в компаниях с численностью более 1000 человек такие объекты присутствуют (60%). Среди самых популярных объектов для занятий спортом участники опроса назвали тренажерный зал, который есть в каждой второй компании. При этом в IT-компаниях работодатели обустроили залы для игровых видов спорта [23]. Как показывают эти и другие данные, содержащиеся в отчете, отечественным работодателям есть над чем поработать.

Сегодня в рамках искренней и содержательной заботы о сотрудниках одних медосмотров и/или ДМС недостаточно. Практику ДМС в соцпакете сотрудника не стоит переоценивать. К примеру, последние исследования ВШЭ показали, что наличие ДМС является неоднозначным фактором и далеко не всегда положительно влияет на состояние здоровья персонала. В частности, сотрудники — держатели полисов ДМС, оплаченных работодателем, на самом деле не демонстрируют серьезное отношение к собственному здоровью: они чаще курят и употребляют алкоголь, что увеличивает частоту посещения врачей [26].

В этой связи повышенное внимание для поддержания работоспособности персонала должно уделяться образовательно-профилактическим мероприятиям, опыт которых уже имеется. Крупные зарубежные компании активно внедряют мероприятия психологической поддержки и помощи для персонала. Так, в частности, в PwC в режиме 24/7 сотрудники могут записаться на сессию к психологу. В компании Biltmore пошли еще дальше в плане внимания к психологическому состоянию своего персонала. Сотрудники фирмы различной религиозной принадлежности могут бесплатно и конфиденциально обращаться к священнослужителям, сотрудничающим с компанией [19].

Актуальный и успешный опыт — профилактика заболеваний сотрудников. Сюда стоит отнести поощрение отказа от вредных привычек и поддержка правильного питания персонала; поощрения занятий фитнесом, йогой, участия в марафонских забегах и пр. Стоит сказать, что указанные мероприятия способны дать долгосрочный эффект, так как требуют изменений на уровне ценностных ориентаций работников.

Корпоративные программы оздоровления сотрудников в зарубежных компаниях все чаще включают в себя Lifestyle Manage Programs — комплекс практик, с целью пропаганды ЗОЖ и формирования осознанного отношения сотрудников к собственному здоровью, как психологическому, так и физиологическому. В рамках рассматриваемых программ разрабатывается специальный календарь мероприятий и внутрикорпоративных коммуникаций на определенный период, включающий разнообразные занятия по актуальным медицинским проблемам; издаются внутрикорпоративные еженедельные информационные буклеты с советами врачей-специалистов; предоставляются рекомендации по чтению тематической литературы; организуются спортивные соревнования, «марафоны здоровья», челленджи здорового питания и пр. [26]. Не отстает от своих коллег и менеджмент отечественных фирм, проявляя изобретательность в решении задач благополучия персонала на рабочем месте [1].

Обратим внимание, что усилия менеджмента компаний не должны иметь перекос в сторону физического здоровья — стресс, депрессия, эмоциональное выгорание наносят существенный урон работоспособности персонала и также требуют внимательности и предупредительности со стороны руководителей компаний разного уровня [28]. В целом, требования работников к работодателю в плане внимания к их самочувствию и необходимости устранения неблагоприятных стрессогенных факторов труда привели к необходимости формирования Корпоративной системы управления здоровьем сотрудников [20].

Специалистам служб по управлению персоналом не стоит забывать и об организации мероприятий по индивидуальной профилактике и распределению утомления и поддержания здоровья. Это распространение среди сотрудников через корпоративные мессенджеры знаний о сильных и эффективных методах поддержания работоспособности на рабочем месте и вне трудовой деятельности; рассылка информации о легкодоступных способах релаксации и отдыха; напоминаний о необходимости контроля своего здоровья и пр. Персоналу компании будут полезны, в частности, популярные и научно-популярные материалы о медитации и аутотренинге, аффирмациях и других способах саморегуляции.

Поскольку работоспособность человека определяется также индивидуально-психологическими особенностями (перфекционизмом, тревожностью, низкой самооценкой, неорганизованностью и пр.), то и материалы для сотрудников стоит посвящать темам: важности переключения внимания с работы на другие сферы жизни; активизации жизненных ресурсов человека; способам борьбы с личностной тревожностью; работе с самооценкой; повышению уверенности в себе; значимости тайм-менеджмента и пр.

Ленту тематических текстовых сообщений, можно дополнить медиафайлами (собственными роликами или специально подобранными среди имеющихся). Кроме того, стимулировать интерес персонала к проблеме поддержания работоспособности стоит посредством комментариев и опросов пользователей канала, домашними заданиями (заполнение уникальных чек-листов и работа с гайдами); проверкой их выполнения.

Мероприятия по поддержанию работоспособности, а значит, и сохранению хорошего самочувствия, должны найти отклик у менеджмента компании. Без согласования позиций руководителей на предмет необходимости мероприятий трудно рассчитывать на заинтересованность самих сотрудников и их вовлеченность в процесс.

Здесь стоит позаботиться о своевременном информировании работников о целях и содержании мероприятий

по поддержанию работоспособности. Способы доведения информации до персонала могут быть различны: размещение материалов на корпоративной доске объявлений; обсуждение необходимости, целей и плана мероприятий на встречах/совещаниях; уведомление персонала по каналам корпоративной электронной почты и других корпоративных социальных сетей; размещение материалов в номерах внутрикорпоративного информационного бюллетеня; рассылка буклетов с информационными обучающими материалами; размещение постов в корпоративном телеграмм-канале и пр.

Описанные выше направления работы с персоналом по индивидуальной профилактике утомления способны сформировать весьма важную компетентность — «управление работоспособностью». Ее можно раскрыть следующим образом — умеет диагностировать у себя признаки утомления, возникающие в процессе деятельности; способен самостоятельно подбирать соответствующие приемы для предупреждения усталости и снижения утомляемости во время решения производственных задач. Эта компетентность должна дополнить комплекс новых знаний, умений и навыков, освоение которых является необходимым условием повышения эффективности деятельности каждого сотрудника и компании в целом [8].

В заключение — убедительные цифры экономической эффективности внимания менеджмента к проблеме поддержания здоровья, предупреждения утомления и сохранения работоспособности. Исследовательская компания Rand, обобщив данные многолетних исследований кадровой политики компаний, связанной с заботой о сотрудниках, пришла к выводу, что корпоративные оздоровительные программы позволили работодателям экономить до \$30 долларов в месяц на каждого сотрудника и вместе с тем на 30% сократить время пребывания их на больничном [19].

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Бабич А.М.* Концепция культуры «благополучия» сотрудников и ее реализация в российских организациях / А.М. Бабич, Д.И. Минажетдинова, А.С. Федун, А.С. Лобачева А.С. // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.* — 2023. — Т. 12. — № 5. — С. 49–53.
2. Благополучие для всех: как компании заботятся о здоровье сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/forbeslife/429691-blagopoluchie-dlya-vseh-kak-kompanii-zabotyatsya-o-zdorove-sotrudnikov>?ysclid=lnxi8inad8886436065 (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
3. Благополучные и эффективные: как компании заботятся о самочувствии сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://sber.pro/publication/blagopoluchnye-i-effektivnye-kak-kompanii-zabotiatsia-o-samochuvstvii-sotrudnikov>?ysclid=lnxiabalaw351683759 (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
4. *Бурмистрова Н.О., Бурмистров Д.А.* Забота о здоровье сотрудников — резерв роста производительности труда / Н.О. Бурмистрова, Д.А. Бурмистров // *Международный научно-исследовательский журнал.* — 2016. — № 7 (49). — С. 135–138.
5. В ИТМО выяснили, как увеличить продуктивность с помощью правильного освещения [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://news.itmo.ru/ru/science/life\\_science/news/12162/?ysclid=lfzvn5pqi7939837257](https://news.itmo.ru/ru/science/life_science/news/12162/?ysclid=lfzvn5pqi7939837257) (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
6. В Японии выпустили специальные капсулы, в которых люди могут спать стоя [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/social/news/2023/08/14/21068276.shtml?ysclid=lp7crwkna3467709529> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
7. Выходим из зимней спячки и повышаем работоспособность [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://dzen.ru/a/Yjwc04VugxgZleeY> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
8. *Гурова Е.В.* Обучение сотрудников: современный взгляд на проблемы освоения новых навыков и компетенций / Е.В. Гурова // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.* — 2024. — Т. 1. — № 1. — С. 33–38.
9. Двойной контроль: российская IT — компания создала устройство для контроля усталости водителя [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://spb.mk.ru/social/2022/08/18/dvoynoy-kontrol-rossiyskaya-itkompaniya-sozdala-ustroystvo-dlya-kontrolya-ustalosti-voditelya.html?ysclid=lfwzb87gf0870801591> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
10. Идеальная фоновая музыка для работы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://dzen.ru/a/XqkwcQcHjDiMBg94> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
11. Изучение изменений в моделях использования компьютера в течение рабочей недели: применение программного обеспечения для эргономического мониторинга [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0287976&ref=journal.zarplata.ru> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
12. Исследование: четырехдневная рабочая неделя повышает производительность труда [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://shazoo.ru/2023/02/22/139729/issledovanie-cetyrexndnevnaia-rabocaia-nedelia-povysaet-proizvoditelnost-truda?ysclid=lo3e8fa01a876609500> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
13. Йога на рабочем месте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://pavelkalaginyoga.com/wp-content/uploads/2019/12/Йога-на-рабочем-месте.pdf?ysclid=lgf1b10uj7889113327> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
14. Каждый третий опрошенный россиянин провел лето без отпуска [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/18851901?ref=journal.zarplata.ru> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
15. Каждый третий россиянин считает свою работу вредной для здоровья и готов уволиться [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.journal.zarplata.ru/every-third-russian-considers-his-or-her-job-unhealthy/> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
16. Как большие компании заботятся о балансе работы и личной жизни своих сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/kak-bolshie-kompanii-zabotyatsya-o-balanse-raboty-i-lichnoy-zhizni-svoih-sotrudnikov>?ysclid=lfzsh6p784759113819 (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
17. Как заботиться о здоровье сотрудников, увеличивая работоспособность и продажи [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/8386-zdorove-personala?ysclid=lggy22pq91773509491> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
18. Как и зачем работодатели заботятся о здоровье сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://brodude.ru/special-projects/uralsibins/?ysclid=lfwzfeu8xa854382929> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
19. Как крупные компании заботятся о здоровье сотрудников (и почему это может быть выгодно) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/zdorove-sotrudnikov/?ysclid=lnxi3yq63834009237> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
20. *Кошарная Г.Б., Данилова Е.А., Маракаева К.М.* Корпоративная система управления здоровьем сотрудников / Г.Б. Ко-

- шарная, Е.А. Данилова, К.М. Маракаева // SIBERIAN SOCIUM. — 2020. — Т. 4. — № 2 (12). — С. 76–89.
21. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. — М.: Междунар. гуманитар. фонд «Знание», 1996. — 308 с.
  22. О разработке и внедрении системы управления рисками, связанными с утомляемостью [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.aviaport.ru/digest/2022/08/31/729077.html?ysclid=lg6x2aom71581259736> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  23. Оценка программ охраны здоровья сотрудников в российских компаниях [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/049/510/original/Забота\\_о\\_сотрудниках\\_Минздрав\\_12\\_02\\_20\\_%282%29.pdf\\_%281%29.pdf?1582016502](https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/049/510/original/Забота_о_сотрудниках_Минздрав_12_02_20_%282%29.pdf_%281%29.pdf?1582016502) (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  24. Перегрузки на работе и их последствия для здоровья [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://mc21.ru/blog/peregruzki-na-rabote-i-ikh-posledstviya-dlya-zdorovya/?ysclid=lg2ovuonxe185059812> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  25. Понимание и решение проблемы усталости на рабочем месте [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.affde.com/ru/workplace-fatigue.html> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  26. Программы заботы о здоровье и благополучии сотрудников, которые работают [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://doctor.rambler.ru/news/41738603/?utm\\_content=doctor\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://doctor.rambler.ru/news/41738603/?utm_content=doctor_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  27. Производственная гимнастика с учетом факторов трудового процесса [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://tal-alt.ru/images/Documents/Oxrgana\\_truda/V%20помощь%20работодателю/9%20Производственная%20гимнастика.pdf](https://tal-alt.ru/images/Documents/Oxrgana_truda/V%20помощь%20работодателю/9%20Производственная%20гимнастика.pdf) (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  28. Психолог в офисе: как компании борются со стрессом у сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/6242f26d9a79476a2de6cc5b> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  29. Россияне стали больше работать [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.journal.zarplata.ru/russians-are-working-more/> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  30. Трудоголик — это диагноз. Как обнаружить и чем лечить зависимость от работы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://knife.media/workaholic/?ysclid=lggwa4sgrt697395115> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  31. Усталость и ее причины [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ustalost-i-ee-prichiny?ysclid=lg2opmcmvmb636077554> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  32. Эксперты доказали: россияне — трудоголики! Но почему от этого не лучше экономике? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.kp.ru/daily/26713/3739702/?ysclid=lggok822z093078538> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  33. HeadHunter: Усталость и жажда перемен — самые частые причины увольнений [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rugrad.online/news/586425/?ysclid=lggp712jt4589875310> (дата обращения 11 декабря 2023 г.).
  - www.forbes.ru/forbeslife/429691-blagopoluchie-dlya-vseh-kak-kompanii-zabotyatsya-o-zdorove-sotrudnikov?ysclid=lnxi8inad8886436065 (accessed: 11.12.2023).
  3. Well-being and effective: how companies care about the well-being of employees [Electronic resource]. — Access mode: <https://sber.pro/publication/blagopoluchnye-i-effektivnye-kak-kompanii-zabotyatsya-o-samochuvstvii-sotrudnikov?ysclid=lnxia6alaw351683759> (accessed: 11.12.2023).
  4. Burmistrova N.O., Burmistrov D.A. Caring for the health of employees is a reserve for increasing labor productivity / N.O. Burmistrova, D.A. Burmistrov // International scientific research journal, 2016, no. 7 (49), pp. 135–138.
  5. ITMO figured out how to increase productivity with the help of proper lighting [Electronic resource]. — Access mode: [https://news.itmo.ru/ru/science/life\\_science/news/12162/?ysclid=lfzvn5pqi7939837257](https://news.itmo.ru/ru/science/life_science/news/12162/?ysclid=lfzvn5pqi7939837257) (accessed: 11.12.2023).
  6. In Japan, they released special capsules in which people can sleep standing [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.gazeta.ru/social/news/2023/08/14/21068276.shtml?ysclid=lp7crwkna3467709529> (accessed: 11.12.2023).
  7. Coming out of hibernation and increasing efficiency [Electronic resource]. — Access mode: <https://dzen.ru/a/Yjwc04VugxgZleeY> (accessed: 11.12.2023).
  8. Gurova E.V. Employee training: a modern view of the problems of mastering new skills and competencies / E.V. Gurova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2024, T.1, no. 1, pp. 33–38.
  9. Double control: a Russian IT company has created a device to monitor driver fatigue [Electronic resource]. — Access mode: <https://spb.mk.ru/social/2022/08/18/dvoynoy-kontrol-rossiyskaya-itkompaniya-sozdala-ustroystvo-dlya-kontrolya-ustalosti-voditelya.html?ysclid=lfwzb87gf0870801591> (accessed: 11.12.2023).
  10. Ideal background music for work [Electronic resource]. — Access mode: <https://dzen.ru/a/XqkwcQcHjDiMBg94> (accessed: 11.12.2023).
  11. Studying changes in computer use patterns during the work week: using software for ergonomic monitoring [Electronic resource]. — Access mode: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0287976&ref=journal.zarplata.ru> (accessed: 11.12.2023).
  12. Research: a four-day work week increases labor productivity [Electronic resource]. — Access mode: <https://shazoo.ru/2023/02/22/139729/issledovanie-cetyrexndnevnaia-rabocaianedelia-povysaet-proizvoditelnost-truda?ysclid=lo3e8fa01a876609500> (accessed: 11.12.2023).
  13. Yoga in the workplace [Electronic resource]. — Available at: <https://pavelkalaginyoga.com/wp-content/uploads/2019/12/Yoga-at-the-workplace.pdf?ysclid=lg1b10uj7889113327> (accessed: 11.12.2023).
  14. Every third Russian surveyed spent the summer without vacation [Electronic resource]. — Access mode: <https://tass.ru/obschestvo/18851901?ref=journal.zarplata.ru> (accessed: 11.12.2023).
  15. Every third Russian considers his job harmful to health and is ready to quit [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.journal.zarplata.ru/every-third-russian-considers-his-orher-job-unhealthy/> (accessed: 11.12.2023).
  16. How large companies care about the work-life balance of their employees [Electronic resource]. — Access mode: <https://hr-portal.ru/article/kak-bolshie-kompanii-zabotyatsya-o-balanse-raboty-i-lichnoy-zhizni-svoih-sotrudnikov?ysclid=lfzsh6p784759113819> (accessed: 11.12.2023).
  17. How to take care of the health of employees, increasing productivity and sales [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.gd.ru/articles/8386-zdorove-personala?ysclid=lggy22pq91773509491> (accessed: 11.12.2023).

## REFERENCES

1. Babich A.M. The concept of a culture of “well-being” for employees and its implementation in Russian organizations / A.M. Babich, D.I. Minazhetdinova, A.S. Fedun, A.S. Lobacheva A.S. // Personnel and intellectual resource management in Russia, 2023, T. 12, no. 5, pp. 49–53.
2. Well-being for everyone: how companies care about the health of employees [Electronic resource]. — Access mode: <https://>



18. How and why employers care about the health of employees [Electronic resource]. — Access mode: <https://brodude.ru/special-projects/uralsibins/?ysclid=lfwzfeugxa854382929> (accessed: 11.12.2023).
19. How large companies care about the health of employees (and why this can be beneficial) [Electronic resource]. — Access mode: <https://rb.ru/opinion/zdorove-sotrudnikov/?ysclid=lnxi3yqy63834009237> (accessed: 11.12.2023).
20. Kosharnaya G.B., Danilova E.A., Marakaeva K.M. Corporate health management system for employees / G.B. Kosharnaya, E.A. Danilova, K.M. Marakaeva // SIBERIAN SOCIUM, 2020, T. 4, no. 2 (12), pp. 76–89.
21. Markova A.K. Psychology of professionalism / A.K. Markova. — M.: International. humanitarian Foundation «Knowledge», 1996, 308 p.
22. On the development and implementation of a risk management system associated with fatigue [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.aviaport.ru/digest/2022/08/31/729077.html?ysclid=lg6x2aom71581259736> (accessed: 11.12.2023).
23. Evaluation of employee health programs in Russian companies [Electronic resource]. — Access mode: [https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/049/510/original/Care\\_of\\_employees\\_Ministry\\_of\\_Health\\_12\\_02\\_20\\_%282%29.pdf\\_%281%29.pdf?1582016502](https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/049/510/original/Care_of_employees_Ministry_of_Health_12_02_20_%282%29.pdf_%281%29.pdf?1582016502) (accessed: 11.12.2023).
24. Overload at work and its consequences for health [Electronic resource]. — Access mode: <https://mc21.ru/blog/peregruzkina-rabote-i-ikh-posledstviya-dlya-zdorovya/?ysclid=lg2ovounxe185059812> (accessed: 11.12.2023).
25. Understanding and solving the problem of fatigue in the workplace [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.affde.com/ru/workplace-fatigue.html> (accessed: 11.12.2023).
26. Programs to care for the health and well-being of employees who work [Electronic resource]. — Access mode: [https://doctor.rambler.ru/news/41738603/?utm\\_content=doctor\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://doctor.rambler.ru/news/41738603/?utm_content=doctor_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (accessed: 11.12.2023).
27. Industrial gymnastics taking into account factors of the labor process [Electronic resource]. — Access mode: [https://tal-alt.ru/images/Documents/Oxrana\\_truda/In%20help%20employer/9%20Production%20gymnastics.pdf](https://tal-alt.ru/images/Documents/Oxrana_truda/In%20help%20employer/9%20Production%20gymnastics.pdf) (accessed: 11.12.2023).
28. Psychologist in the office: how companies deal with stress among employees [Electronic resource]. — Access mode: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/6242f26d9a79476a2de6cc5b> (accessed: 11.12.2023).
29. Russians began to work more [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.journal.zarplata.ru/russians-are-working-more/> (accessed: 11.12.2023).
30. Workaholic is a diagnosis. How to detect and how to treat work addiction [Electronic resource]. — Available at: <https://knife.media/workaholic/?ysclid=lggwa4srwr697395115> (accessed: 11.12.2023).
31. Fatigue and its causes [Electronic resource]. — Access mode: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ustalost-i-ee-prichiny?ysclid=lg2opmcmvb636077554> (accessed: 11.12.2023).
32. Experts have proven: Russians are workaholics! But why isn't this better for the economy? [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.kp.ru/daily/26713/3739702/?ysclid=lggok822z093078538> (accessed: 11.12.2023).
33. HeadHunter: Fatigue and thirst for change are the most common reasons for dismissals [Electronic resource]. — Access mode: <https://rugrad.online/news/586425/?ysclid=lggp712jt4589875310> (accessed: 11.12.2023).

Казанбиева А.Х., Стацюк Л.В.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

М.: Прометей, 2024, 412 с.

*Данное учебное пособие предназначено для освоения дисциплины «Информационные технологии в профессиональной деятельности». Направлено на комплексное развитие компетенций, необходимых для успешной работы в сфере управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации. Предоставляет обучающимся необходимые знания о применении информационных систем и ресурсов, технологий обработки текстовой и табличной информации, баз данных, систем управления проектами, моделирования бизнес-процессов, облачных технологий, аналитики данных и других современных решений в процессе управления персоналом. Учебное пособие может использоваться в процессе обучения студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям «Управление персоналом», «Менеджмент», «Экономика», «Социология», «Государственное и муниципальное управление», «Гостиничное дело», «Психология», а также для самостоятельного изучения информационных технологий.*

