



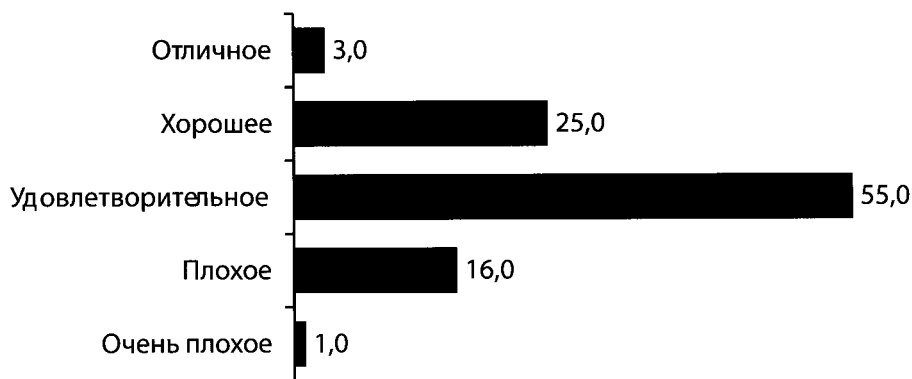
Наталия Патутина, кандидат педагогических наук, доцент Елецкого государственного университета им. И.А. Бунина, руководитель проекта Российского гуманитарного научного фонда по изучению организационной культуры корпораций, консультант по организационной культуре ФГУП РТРС

Важность и актуальность вопросов состояния здоровья сотрудников обусловлены тем, что здоровье является одним из главных компонентов человеческого капитала, и, в совокупности с другими факторами, определяет не только возможности индивида на микроуровне, но и потенциал страны на макроуровне. Самооценка здоровья может во многом определять поведение индивида (например, его активность на рынке труда), а также его самоощущение, субъективную оценку степени своей «включенности» в общество и, соответственно, степень удовлетворенности своими возможностями и своей жизнью в целом. В Докладе по социальной политике 2006 года отмечается, что более 50% населения оценивают состояние своего здоровья как среднее. Об этом говорят данные, приведенные на рис. 1.

Влияние организационной культуры НА ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ

Одним из важных компонентов трудового потенциала личности является здоровье. Для отдельного человека этот компонент связан с такими показателями, как общая удовлетворенность жизнью, трудоспособность, время отсутствия на работе из-за болезни. Для организации этот компонент трудового потенциала значим в связи с показателями потери рабочего времени из-за болезней и травм, затратами на обеспечение здоровья персонала.

Рис. 1. Самооценка здоровья россиянами, в %



В Докладе также отмечается, что состояние здоровья, отражающееся в его самооценке, влияет на возможности индивида на рынке труда (способность выдерживать тот или иной уровень нагрузок, использовать шансы дополнительных заработков). Плохое состоя-

дорогостоящих лекарств и прохождения платных осмотров или лечения может отвлечь значительную долю средств из общего дохода домохозяйства. С другой стороны, уровень жизни домохозяйства во многом определяет структуру питания, которая, в свою очередь,

Работоспособность и здоровье сотрудников, занятых напряженной малоподвижной работой, зависит от того, насколько им созданы условия на рабочем месте для рациональной смены видов деятельности

ние здоровья может являться фактором снижения конкурентоспособности и, следовательно, занятия менее выгодной позиции на рынке труда. Кроме того, плохое состояние здоровья (или его самооценка как плохого) будет отражаться на структуре трат домохозяйств. Необходимость покупки

может влиять на состояние здоровья. Уровень жизни непосредственно связан и с доступностью платных и оздоровительных услуг, что также может определять оптимистичную или пессимистичную оценку своего здоровья. В Докладе приводятся данные о том, что люди с более низкой самооценкой

здоровья хуже оценивают свою жизнь в целом (рис. 2).

В Докладе отмечается, что различия в оценке своей жизни в зависимости от состояния здоровья нельзя списать исключительно на различия материального положения или уровня жизни групп с различной самооценкой здоровья. Данная тенденция сохраняется и при рассмотрении однородных групп с сопоставимым уровнем жизни (наиболее благополучных россиян, россиян из средних слоев и наименее благополучных групп населения). Из чего делается вывод, что влияние состояния здоровья на общую удовлетворенность жизнью очень велико.

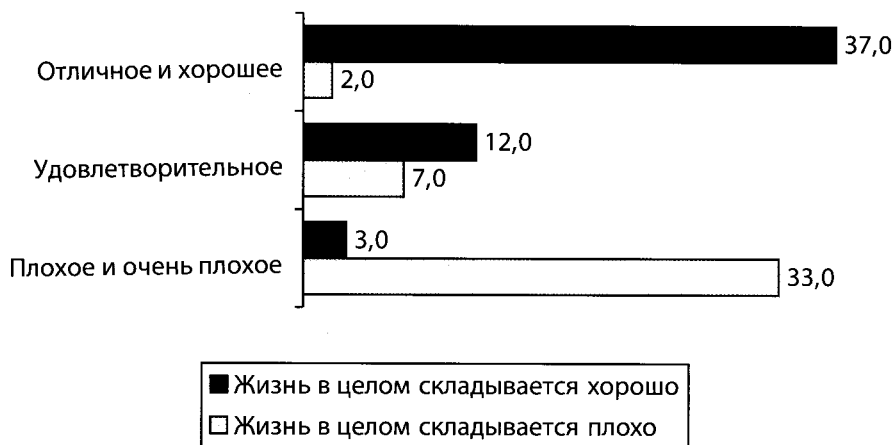
Особая значимость здоровья для россиян подтверждается тем, что 71% населения больше всего опасается в жизни потери своего

Согласно результатам исследования международного кадрового агентства KellyServices, приблизительно один из трех российских граждан связывает ухудшение самочувствия с работой

здоровья и близких людей. Это характерно для всех возрастных групп населения. Одним из важных факторов, определяющих такую высокую значимость здоровья, является его роль, связанная с возможностью или невозможностью получить хорошо оплачиваемую работу и обеспечить себе достойный уровень жизни (Доклад по социальной политике, 2006).

Учитывая значимость здоровья для человека и роль этого фактора в достижении экономических показателей деятельности, корпорации в систему социальных льгот, предоставляемых сотрудникам, включают медицинскую страховку. Это является отражением институциональной культуры организаций, их социальной ответственности перед персоналом. Вместе с этим, в зависимости от существующей в компании организационной культуры, в частности ориентации на ценность персонала, в разных организациях забота о медицинском обслуживании персонала может строиться по-разному.

Рис. 2. Оценка своей жизни в группах с различной самооценкой здоровья, в % от группы.



В ряде компаний медицинская страховка может распространяться и на членов семьи сотрудников. В других компаниях реализуются программы добровольного меди-

цине отмечают недостаток физической активности, «подсидивание» со стороны коллег, сверхурочную работу. В качестве факторов, оказывающих позитивное влияние на здоровье, респонденты называют уменьшение количества стрессовых ситуаций на работе, гибкий график, занятия в спортзале и оплачиваемую медицинскую страховку.

Недостаток физической активности на рабочем месте оказывается особенно значимым для офисных сотрудников и людей, занятых однообразным монотонным трудом. Отношение к этому фактору в компании определяется существующей организационной культурой, общей культурой руководителя и существующими в организации традициями.

Эта проблема многими крупными компаниями решается путем включения в состав социальных льгот для сотрудников оплаты посещения спортзалов и фитнес-клубов.

В других компаниях решение данной проблемы связано с традицией вести активный образ жизни. Примером этому может служить Новосибирский филиал ФГУП РТРС «Сибирский региональный центр». Такая традиция сложилась в компании не один десяток лет назад. Работники предприятия, которые трудятся в компании еще с советских времен, говорят о том, что посещение спортзала после рабочего дня давно является важ-

ной частью жизни для многих из них. Традиционным является занятие коллективными видами спорта, например волейболом. Традиция эта сохраняется и сейчас – в каждом подразделении компании, которые находятся и в Новосибирске и в других населенных пунктах области, есть или свой спортивный зал, или, по договоренности с местными властями, компания использует спортивные залы школ, которые находятся в месте расположения цехов, для занятий спортом сотрудников (в обмен на ока-

спартакиады отражают уровень физической подготовленности и интереса к активному образу жизни работников разных цехов и отделов. Лидером всех соревнований традиционно является команда Радиоцентра № 9. Можно сказать, что для работников цеха этот факт является предметом гордости – они с удовольствием показывают награды, заработанные на спартакиаде, и с увлечением рассказывают о соревнованиях. Для улучшения спортивных показателей руководство цеха (по просьбе

комнату и пользоваться массажным креслом и тренажером.

Для сотрудников разных подразделений, в зависимости от их интересов и пожеланий, было приобретено специальное спортивное оборудование. Так, работники бухгалтерии предпочитают «ходуны» и спортивный диск. Сотрудники телецентра в перерывах между напряженной работой имеют возможность размяться со скакалкой или обручем, а в обеденный перерыв работники телецентра посещают тренажерный зал, оборудованный в этом цехе. В беседе с сотрудниками предприятия мы выяснили, что наличие на рабочих местах спортивного оборудования является не внешним атрибутом, а реально побуждает людей компенсировать низкую физическую активность в процессе выполнения основной деятельности физическими упражнениями. При этом следует отметить, что руководство компании неформальными методами регулярно контролирует интенсивность использования спортивного инвентаря.

Два приведенных примера, на наш взгляд, отражают подход, который способствует не иждивенческому отношению сотрудников к ожиданию от компании организации их физической активности, а предполагает ответственный выбор способов поддержания собственного здоровья.

При рассмотрении вопроса создания условий в компании для поддержания здоровья сотрудников следует учитывать, что наряду с материальными условиями труда и медицинским обслуживанием, здоровье сотрудников существенно зависит от их духовного настроения. Особую роль в этом играет организационная культура, в частности – система корпоративных ценностей, отражающая идеологию компании, нормы взаимоотношений, принятые в организации, что в целом определяет характер и степень благоприятности для сотрудников социально-психологической атмосферы в коллективе.

Организационная культура современных корпораций, ориен-

В качестве факторов, оказывающих позитивное влияние на здоровье, респонденты называют уменьшение количества стрессовых ситуаций на работе, гибкий график, занятия в спортзале и оплачиваемую медицинскую страховку

зание помощи образовательному учреждению в оборудовании зала и пополнении спортивной базы). При этом «старожилы» предприятия, говоря о том, что в настоящее время есть тенденция снижения интереса к занятиям спортом, с ностальгией вспоминают, что в советское время среди показателей соцсоревнования был пункт, учитывающий активность членов коллектива подразделения в физкультурно-оздоровительной работе, что стимулировало работников вести активный образ жизни. Хотя занятия спортом для работников предприятия никогда не были «обязаловкой» – лыжные прогулки, туристические походы, соревнования между подразделениями устраивались по инициативе самих сотрудников. Руководство компании в настоящее время поддерживает интерес персонала в этом направлении, например, по просьбе женской части сотрудников в центральном офисе рассматривается возможность оборудования комнаты для активного отдыха – сотрудницы проявили инициативу в организации и проведении своими силами занятий аэробикой.

Начиная с 2001 года в СРЦ на собственной базе отдыха проходит ежегодная летняя спартакиада, участие в которой принимают все подразделения предприятия. Можно сказать, что результаты

сотрудников) несколько лет назад обратилось к руководству компании с просьбой обновить спортивный инвентарь и оборудовать собственный спортивный зал. Интересным, на наш взгляд, фактом, отражающим интерес работников к занятиям спортом, является то, что один из сотрудников цеха по собственной инициативе организовал для детей поселка секцию волейбола.

Другим примером повышения физической активности сотрудников является опыт в этом направлении Липецкого филиала ФГУП РТРС. По мнению руководителя филиала, работоспособность и здоровье сотрудников, занятых напряженной малоподвижной работой, зависит от того, насколько им созданы условия на рабочем месте для рациональной смены видов деятельности. Для этого рабочие места были оборудованы доступным для использования в течение рабочего дня спортивным инвентарем. Директор филиала начал с себя – в его комнате отдыха установлен многофункциональный тренажер и массажное кресло, что позволяет ему при напряженной деятельности поддерживать работоспособность. При этом рядовые сотрудники, которые работают в том же здании, имеют возможность (и реально ее используют) также посещать эту

тированная на высокий уровень достижительности, требует от сотрудников больших затрат, часто превышающих их личностные и физиологические ресурсы, что способствует возникновению реальных угроз для психического и физического здоровья. Требования, предъявляемые к сотруднику в рамках организационной культуры, создают ситуацию постоянных усилий, направленных на его адаптацию к внешней среде. В случае, когда компания ожидает от сотрудника полной самоотдачи в соединении с преданностью организации, можно говорить о том, что культура направлена на формирование лояльности, смыслом и содержанием которой является верность и законопослушность. В этом случае важным для здоровья человека является то, насколько он воспринимает организационное окружение как среду, наполненную смыслом, непротиворечивую по своему содержанию, ясную и согласованную с собственной системой ценностей и с оценкой своих ресурсов, и насколько он обладает внутренними силами для адаптации к реальным условиям. С этой точки зрения истоки духовного настроя и психического основания здоровья надо искать не столько в организационной среде, сколько внутри самого человека, открывая его ресурсы и способствуя процессам развития и самореализации.

На состояние здоровья сотрудников в организации оказывает влияние ряд факторов, которые могут вызывать напряжение человека, что создает условия для возникновения стресса. Возможные источники напряжения человека на рабочем месте во многом обусловлены существующей в компании культурой. К ним большинство исследователей относят следующие факторы:

- физические условия труда, которые характеризуются показателями санитарно-гигиенических условий, уединенностью рабочего места, его оборудованием, эстетикой;
- характеристики работы, такие как характер выполняемой



работы, используемые технологии, включая сложность адаптации к ним, перегрузка или неполная нагрузка, область принятия решений, уровень требований к исполнению рабочего задания;

- распределение ролей – четкие или расплывчатые границы ролей и их распределения, совместимые или конфликтующие ожидания, связанные с различными ролями, ясность служебных инструкций, ясность или неопределенность областей ответственности;
- руководство (в частности, доминирующий стиль управления);
- система вознаграждения с точки зрения ощущения степени ее справедливости;
- организационные коммуникации, включая взаимоотношения с коллегами и руководством, организацию обратной связи, интенсивность коммуникаций;
- возможности карьерного продвижения, в том числе гарантии сохранения рабочего места;
- равновесие между профессиональной и личной жизнью (В. Сердюк, С.Р. Филонович, М. Хольцер, Г. Хелфанд).

Исследователи отмечают, что, принуждая себя адаптироваться к различным аспектам культуры, таким, как характер общения и вза-

имоотношений с руководством и коллегами, соблюдение иерархии, строгость в одежде, специфическое рабочее окружение, работник может потерять общую стабильность своего положения, что в свою очередь может стать основанием для эмоционального и психологического напряжения. С другой стороны, неспособность адаптироваться к существующей культуре также может явиться причиной конфликтов и напряженности.

Еще одним фактором, негативно влияющим на состояние здоровья сотрудников, выступает такое организационное явление, как моббинг, которое, по мнению исследователей, широко распространено в современных компаниях. Моббинг означает такое поведение коллег, руководства или подчиненных по отношению к кому-либо из работников, когда они периодически осуществляют целенаправленное преследование, нападки, ущемляющие чувство собственного достоинства работника, подрывающие его репутацию и профессиональную компетентность. Человек прямо или косвенно подвергается эмоциональному насилию, его унижают и часто предъявляют несправедливые обвинения. Первые исследования этого явления были проведены в конце 70-х – начале

80-х годов XX века в Швеции. Психолог и ученый-медик доктор Ханц Лейман назвал такое поведение моббингом и охарактеризовал его как «психологический террор», который включает систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей к другому человеку, в основном одному. Х. Лейман определил ряд вариаций поведения, типичных для моббинга, среди которых можно назвать следующие: утаивание необходимой информации, социальная изоляция, клевета, непрекращающаяся критика, распространение необоснованных слухов, высмеивание, крики и т.д. Поскольку организация оставляет без внимания такое поведение своих сотрудников, потакает или даже провоцирует эти действия, жертва оказывается беспомощна против силы и численности. Здоровье и психическое состояние человека, подвергшегося таким нападкам, сильно страдают, появляются заболевания на нервной почве и чувство социальной неполноценности. Исследователи также отмечают, что в результате моббинга страдает не только отдельный человек, но и снижается экономическая эффективность компании, так как энергия сотрудников направляется на осуществление моббинга, а не на выполнение ежедневных задач, что приводит к снижению производительности труда.

Т.Ю. Базаров, рассматривая причины и последствия моббинга, отмечает, что одним из факторов его возникновения может быть негативное отношение руководителя к кому-либо из подчиненных. Автор называет еще одну существенную причину для моббинга, представляющую серьезную опасность управлению компанией. Он отмечает, что сегодня на многих фирмах (и в России, и в Европе, и в США) моббинг со стороны начальства стал обычным явлением, так как его применяют как средство обеспечения дисциплины, чтобы заставить сотрудников ходить на работе «по струн-

ке». Часто руководители в придирах и обвинениях в адрес своих подчиненных видят хорошее средство для поддержания порядка в компании. Руководство организации совершенно сознательно выбирает себе «жертву», другие же сотрудники, как правило, боясь потерять свои рабочие места, становятся просто орудиями в руках начальника. В такой ситуации всякий, вставший на

- постараться продемонстрировать эту поддержку не вовлеченным в конфликт сотрудникам.

Недопущение ситуаций моббинга и борьба с ними, по мнению Т.Ю. Базарова, повышает производительность труда и сказывается на работе фирмы и отдельно взятого структурного подразделения. Соблюдение моральных и нравственных норм на рабочем месте, созда-

Еще одним фактором, негативно влияющим на состояние здоровья сотрудников, выступает такое организационное явление как моббинг, которое, по мнению исследователей, широко распространено в современных компаниях

сторону жертвы (или просто старающийся ей помочь преодолеть ситуацию), ставит себя под удар. Автор пишет, что к моббингу прибегают и для того, чтобы выжить сотрудника с его рабочего места, не извещая о причинах, заставить подать заявление об увольнении. Его начинают травить, постоянно придираются и всеми возможными средствами дают понять, что он должен уйти из организации. Это связано с тем, что трудно уволить сотрудника по закону. Гораздо легче и дешевле заставить его самого уйти с работы.

В подобных ситуациях, по мнению Т.Ю. Базарова, необходимо помнить, что одной из основных задач руководителя является защита прав работников, в том числе и перед вышестоящим начальством. В целях профилактики моббинга, как отмечает автор, следует придерживаться следующих правил:

- не отдавать открыто предпочтение никому из своих сотрудников, что может стать провокацией и поводом для моббинга;
- никогда не поддерживать сотрудников, если ясно видно, что кто-то из них хочет очернить одного из коллег в глазах руководителя;
- показать персоналу, что руководство компании против моббинга;
- постараться поддержать того, кто стал жертвой моббинга;

ние дружеской, спокойной атмосферы могут принести такой же хороший результат, как и выгодно заключенная сделка. Довольные работой и отношениями на работе сотрудники работают гораздо лучше, реже болеют и всегда стараются хорошо выполнять поставленные перед ними задачи.

Вышесказанное позволяет утверждать, что в решении и предотвращении проблем, способствующих созданию условий ухудшения здоровья сотрудников на работе, важное место занимает организационная культура компании – то, какие в ее основе лежат ценностные основания, какова культура управления в компании, насколько развита культура труда и культура производственного процесса. В связи с этим для снижения негативного влияния ряда организационных факторов на здоровье сотрудников необходимо разрабатывать и внедрять программы, направленные на развитие культуры условий труда, на создание возможностей для эффективной адаптации персонала к существующей в компании культуре, на помощь сотрудникам в преодолении стрессовых ситуаций (что предполагает их личностное развитие), на оказание индивидуальной помощи, на улучшение морально-психологического климата и гуманизацию рабочей среды. ■