



Association
of European
Businesses

AEBRUS.RU

77 Ежеквартальное деловое издание

BUSINESS QUARTERLY

Winter/зима 2024-2025 >>

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY: PSYCHOLOGICAL WELL-BEING OF EMPLOYEES

**БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА:
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ СОТРУДНИКОВ**

Approaches to conducting
trainings on work safety

Подходы к обучению в сфере
безопасности труда

Maintaining the mental
health of employees

Поддержание ментального
здоровья сотрудников

Modern workplace as
a comfortable environment

Современное рабочее место
как комфортная среда

Visualization of content
in safety regulations

Визуализация контента
в правилах по охране труда



**TADZIO
SCHILLING**

AEB Chief Executive Officer

DEAR FRIENDS,

It is with special pleasure that I present to you the final in 2024 "Business Quarterly", published in anticipation of AEB's milestone year of 2025, when the Association will celebrate its 30th anniversary.

The journal covers the issues of occupational health and safety from the perspective of preserving the psychological well-being of employees and ensuring comfortable working conditions. The mental and physical health of staff, without doubt, directly affects companies' productivity and achievements, and we hope that the articles presented in the publication will be valuable for employers, useful for employees and interesting for a wide audience.

In particular, the publication explores such topics as: approaches to occupational health and safety training; the role of psychology in shaping safety culture; employee mental health to maintain safe working conditions; transformation

of the modern office space concept; tools for creating a psychologically healthy work environment; visual content as a learning agent for safety culture.

I would like express gratitude to the AEB Safety, Health, Environment and Security Committee members for their contributions to the journal. I highly appreciate the passion, dedication and professionalism of the authors in addressing such sensitive issues.

As always, separate sections of the publication are devoted to the description of important AEB events over the past three months, analysis of macroeconomic indicators of the Russian economy, as well as the Association's activities in the field of interaction with government authorities.

Enjoy your reading and I look forward to meeting you at the AEB festive celebrations in the anniversary year 2025!

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

С особым удовольствием представляю вам заключительный в этом году выпуск ежеквартального делового издания “Business Quarterly”, выходящего в преддверии знаменательного для АЕБ 2025 года, в котором Ассоциация отмечает свой 30-летний юбилей.

Журнал посвящен вопросам охраны труда и производственной безопасности с точки зрения сохранения психологического здоровья сотрудников и обеспечения комфортных условий для работы. Ментальное и физическое благополучие персонала, безусловно, напрямую влияет на успехи и достижения компаний, поэтому мы надеемся, что статьи, представленные в издании, окажутся ценными для работодателей, полезными для работников и интересными для широкой аудитории.

В частности, в публикации рассматриваются такие темы, как: подходы к обучению в области охраны труда; роль психологии в формировании культуры производственной безопасности; ментальное здоровье сотрудников для

поддержания безопасных условий труда; трансформация концепции современного офисного пространства; инструменты для создания психологически здоровой рабочей среды; использование визуального контента в качестве обучающего элемента культуры безопасности.

Я хотел бы поблагодарить членов Комитетов АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности за подготовленные для журнала материалы. Я высоко ценю эмоциональность, увлеченность и профессионализм авторов при освещении столь чувствительных вопросов.

Как всегда, отдельные разделы издания посвящены описанию важных событий АЕБ за прошедшие три месяца, анализу макроэкономических показателей экономики России, а также деятельности Ассоциации в сфере взаимодействия с органами государственной власти.

Желаю вам приятного чтения и до встречи в юбилейном 2025 году. Буду рад видеть вас на праздничных мероприятиях АЕБ!



TATIANA BORISOVA

Chairperson of the AEB Safety, Health, Environment and Security Committee; Regional HSE & Business Continuity Head, Russia & CEE, Novartis

DEAR FRIENDS,

I am pleased to introduce you to the final in 2024 issue of "Business Quarterly" which covers the topics of occupational safety, industrial security and staff mental health.

Building a safety culture in organizations is a complex and cross-joint process that involves all employees, starting with the CEO. And the essential aspect of building a safety culture, implementing all its elements and processes, is the awareness that we all work with people – with very differing people, having various perceptions, diverse feelings and emotions, their own peculiarities of character formation, developed traits and formed behavioral patterns. And those OHS, industrial safety and environmental specialists who do not just fulfill the requirements of legislation but take into account the psychological nature of employees and the influence of the "human factor" on production processes, achieve greater success in solving their professional tasks. Such organizations are more effective in developing a safety culture.

How to teach different people with their unique personalities to see risks and apply the knowledge gained in practice; how

to consider the mental health and psychological well-being of employees, as well as to prevent potential negative impact of these factors on work processes; how to conduct training in a constantly changing external and internal environment, while being effective and prompt; finally, how to develop not only key competencies, but the whole range of necessary skills in line with the requirements of the time – all these questions are on the agenda today.

In this journal, all of the above topics are explored in the general working context of the AEB Safety, Health, Environment and Security Committee, which sees its mission in providing experts with opportunities, through sharing experience and presenting the achievements of leading European and Russian companies, to distribute best practices – both on the first-hand implementation of legislative changes and on the safety culture construction at large, in order to protect human life and health and to comply with the principles of sustainable development.

Wishing you an enjoyable read!

ТАТЬЯНА БОРИСОВА

Председатель Комитета АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности;
Региональный руководитель отдела охраны труда и непрерывности бизнеса, «Новартис»

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Я рада представить вам финальный в 2024 году выпуск делового издания “Business Quarterly”, посвященный вопросам охраны труда, производственной безопасности и ментального здоровья сотрудников.

Построение культуры безопасности в организациях – сложный и многоуровневый процесс, в котором участвуют все сотрудники, начиная с генерального директора. Важным аспектом построения культуры безопасности, внедрения всех ее элементов и процессов является понимание того, что все мы работаем с людьми – причем с людьми очень разными: со своим восприятием, с различными чувствами и эмоциями, со своими особенностями становления характера, развившимися чертами и сформированной манерой поведения. И те специалисты по охране труда, промышленной безопасности, экологии, которые не просто выполняют требования законодательства, а принимают во внимание психологию людей, влияние «человеческого фактора» на производственные процессы, добиваются больших успехов в решении своих профессиональных задач. Построение культуры безопасности в таких организациях проходит более эффективно.

Как учить разных людей с их личностными особенностями видеть риски и применять полученные знания на практи-

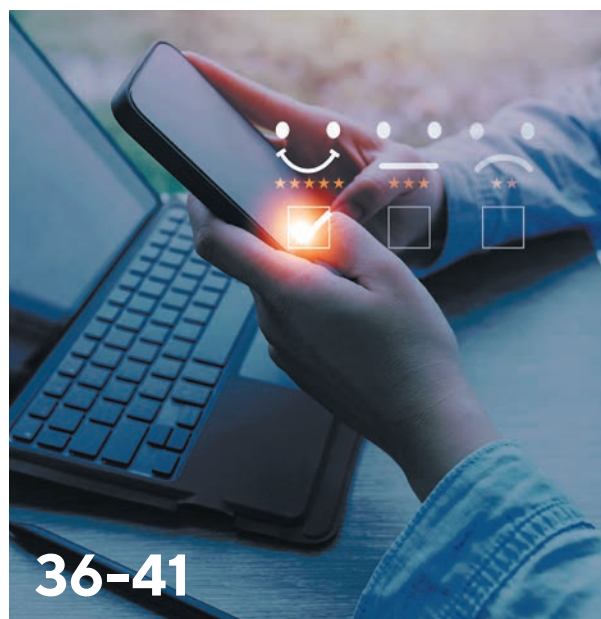
ке; как учитывать в работе ментальное здоровье и психологическое состояние сотрудников и предотвратить возможное негативное влияние этих факторов на рабочие процессы; как проводить обучение в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды, при этом эффективно и быстро; наконец, как специалисту, следуя требованиям времени, развивать не только ключевые компетенции, но все обилие необходимых навыков, – эти вопросы стоят сегодня на повестке дня у тех компаний, для которых безопасность не пустой звук, а то, что является основой любой их деятельности, внедряется в их «ДНК», в сознание всех сотрудников.

В представленном выпуске журнала все перечисленные выше темы раскрываются в контексте общей работы Комитета АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности, который видит свою миссию в том, чтобы эксперты обмениваясь опытом и, представляя наработки передовых европейских и российских компаний, распространяли лучшие практики – как по непосредственному внедрению законодательных изменений, так и в целом по построению культуры безопасности для сохранения жизни и здоровья людей и соответствия принципам устойчивого развития.

Желаю вам приятного чтения!

CONTENTS

СОДЕРЖАНИЕ



6 – 11



**HOW TO TEACH PEOPLE:
APPROACHES TO
OCCUPATIONAL
HEALTH AND SAFETY
TRAINING**

КАК ОБУЧАТЬ ЛЮДЕЙ:
ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ
В ОБЛАСТИ
БЕЗОПАСНОСТИ

12 – 17

**UNLOCKING SAFETY
CULTURE:
THE POWER OF
PSYCHOLOGY**

РОЛЬ ПСИХОЛОГИИ
В ФОРМИРОВАНИИ
КУЛЬТУРЫ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ

18 – 26

**EMPLOYEE MENTAL
HEALTH AS
AN ELEMENT OF
MAINTAINING
SAFE WORKING
CONDITIONS**

МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ
СОТРУДНИКОВ КАК
ЭЛЕМЕНТ
ПОДДЕРЖАНИЯ
БЕЗОПАСНЫХ
УСЛОВИЙ ТРУДА

28 – 34



**WORKPLACE TO INSPIRE:
INDIVIDUALS FIRST IN THE
MODERN OFFICE SPACE**

ПРОСТРАНСТВО
ДЛЯ ВДОХНОВЕНИЯ:
СОВРЕМЕННЫЙ ОФИС,
ОРИЕНТИРОВАННЫЙ
НА ЛИЧНОСТЬ

36 – 41

**IN-HOUSE AND
OUTSOURCED
TOOLS FOR CREATING A
PSYCHOLOGICALLY
HEALTHY WORK
ENVIRONMENT**

ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ
ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ
СОЗДАНИЯ
ПСИХОЛОГИЧЕСКИ
ЗДОРОВОЙ РАБОЧЕЙ
СРЕДЫ

42 – 46

**VISUAL CONTENT TOOLS
AS A LEARNING AGENT FOR
SAFETY CULTURE**

ИНСТРУМЕНТЫ
ВИЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТА
КАК ОБУЧАЮЩЕГО
ЭЛЕМЕНТА КУЛЬТУРЫ
БЕЗОПАСНОСТИ

48 – 53

AEB HIGHLIGHTS

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ

54 – 57

AEB ANALYTICS

АНАЛИТИКА АЕБ

58 – 59

AEB LOBBYING

ПРОДВИЖЕНИЕ
ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ





**TATIANA
BORISOVA**

Regional HSE & Business
Continuity Head, Russia & CEE,
Novartis; Chairperson of the AEB
Safety, Health, Environment and
Security Committee

HOW TO TEACH PEOPLE: APPROACHES TO OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY TRAINING

What is the first thought that comes to your mind when you think of OHS training? Is it interesting, useful, something you want to learn and apply – or grim faces, bloody slides and a wish it would all be over soon? And if you're a safety professional yourself, whether it's occupational safety, industrial security or environmental protection, do you remember how you deliver training?

The current education system is very academic. Safety professionals are trying to convey the importance of risk assessment, implementation and compliance, but the never-decreasing number of accidents tells us, inter alia, that things are not getting learned: tests are passed and everything is immediately forgotten or simply not applied. And there comes a recognition that something needs to be changed in the safety education system – in order to motivate people, to help them learn to see the risks and to always put safety first, both at work and at home.

The general trends we can see are as follows:

- there is a younger generation coming in who works faster and is not willing to sit for hours studying something;
- we live in an environment of continuous changing and catastrophic scarcity of resources, including time;
- people's stress levels are off the charts, and this affects everything, including cognitive functions of attention, memory and thinking, and hence safety.

Obviously, the first thing to be introduced is continuous training – from kindergarten to college/university – so that a person comes to work already with a deep awareness of the importance of safety. This requires large-scale and systemic solutions at the state level.

However, when talking about organizations and enterprises, OHS specialists need to learn new approaches to developing and conducting instructions, briefings, and training programs.

In practice, we still see that, despite numerous studies in neuropsychology, safety officers often use so-called “trash content” – scary clips and photos from the scenes of crashes and accidents. However, this is discouraging rather than motivating, because most people simply have a psychological defense going off: “it's not with me, it won't be like that with me”.

We also see hours-long trainings where trainees are asleep or “stuck” in their phones (and if phones are taken away, they are sorting out their problems in minds), not paying attention to the material given by the lecturer.

At the same time, today many organizations have already introduced interactive trainings, when in safe and controlled conditions it is possible to assess the impact of a harmful or hazardous factor in practice, to see the consequences of violations of safety requirements, to obtain not only *knowledge* of techniques and methods, but also *skills* for safe work.



LEARNING DOES NOT EQUAL KNOWLEDGE TRANSFER. THE EMOTIONAL INVOLVEMENT OF LEARNERS, INCLUDING THEIR MOTIVATION AND UNDERSTANDING OF THE PRACTICAL APPLICABILITY OF THE INFORMATION, DETERMINES WHAT THEY WILL REMEMBER AND HOW WELL.

For example, at one of the enterprises, the force of a load falling from a height was demonstrated using the example of high-strength bamboo stems. First, the trainees were offered to try to break, cut, saw such a stem (clearly, they could not do anything), and then on a specially equipped platform they were shown what would happen if a load fell on it. The bamboo stem smashed to pieces is a perfect visual image that will fix theoretical knowledge in mind for a long time, and an experience that people will certainly remember in their work process.

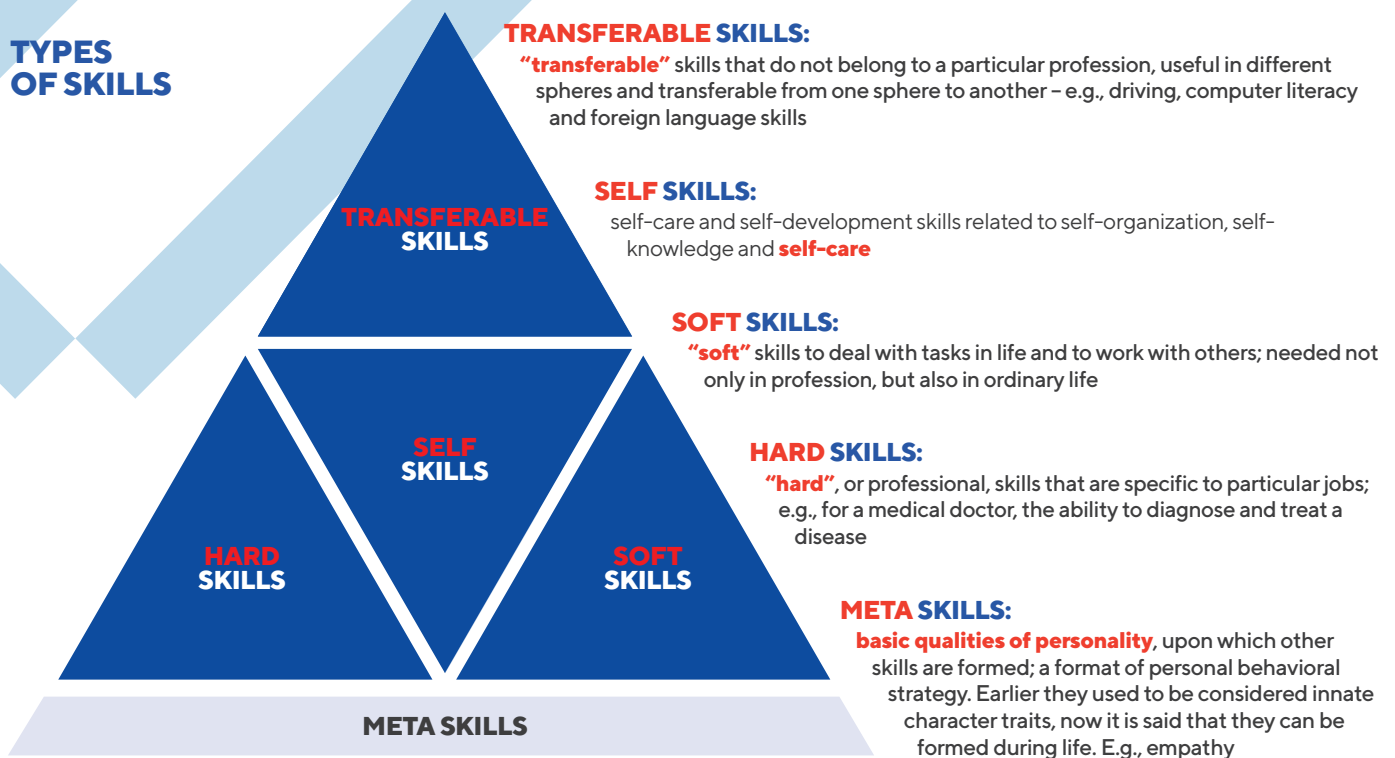
Let's talk about what safety professionals need to understand and put into practice.

1. Training in safety is first and foremost about changing the patterns of human behavior through the influence of what is imprinted in one's memory, i.e. the things that once triggered an *affective response*. These things should "revive" experi-

ence and knowledge in your mind at the right moment - as in the bamboo stem example.

2. Learning does not equal knowledge transfer. The *emotional involvement* of learners, including their motivation and understanding of the practical applicability of the information, determines what they will remember and how well. If the material is presented in a boring way (besides in large quantities), a person will simply not memorize it - let alone change behavior, acquire skills and abilities. Interaction with people is already by itself something that evokes an emotional reaction, engages in the process, and therefore contributes to better memorization.
3. *Gamification, interactivity and other interesting methods* - they do work but only if training is systematic. Jumping, running, playing card games is useless when a person doesn't understand why and what he or she is doing it for.

FIGURE 1. VISION OF THE SKILLS SYSTEM CURRENTLY IN PLACE



Source: based on materials by T. Borisova and S. Sukhorukova

- For effective learning, you need to find the “pain points” of the trainees – to understand what is relevant to them and what they care about. Memory is a limited resource, and we remember only what is important to us personally. Try to find out in a dialog what and who is the most important thing in life for them (ask yourself this question now). Usually it is family, children, parents, well-being, money. And then you need to learn to formulate the right questions – Socrates was good at this in his time, whose method is now used by many successful coaches. Compare: 1) “What would happen to you if you had an arm or leg blown off at work tomorrow?”, and 2) “What do you think would happen to your family (children, parents, well-being, finances – use the information obtained) if you had an accident tomorrow?” How would the answers to the first and second question be different? Design these experiences so that people understand that what the speaker is talking about is valuable to each of them *personally*: use stories, develop scenarios that reflect their real-life situations – all of these will help teach and change behavior in the desired way.
- People can undergo the same thing but recall it in completely different terms. That’s why it’s useless to teach everyone

in a unified manner: you need to divide people into “groups of interests” – so that the “pain points” and needs within one group are similar – and influence their learning through affectively charged things.

So, everything seems clear in paragraphs; in reality, it is more complicated. Safety professionals are trained to develop the so-called “hard skills”: how to conduct an audit, identify non-compliance, investigate an accident. But a good quality training requires a full range of skills to be mastered (Figure 1): it is the ability to differentiate people, to communicate with different groups, from top managers to line staff (this depends largely on an expert’s own psychological maturity), to motivate and engage, to give meaningful feedback; it is also knowledge of project management, negotiation skills and much more.

Developing the whole range of competencies requires a lot of resources, as well as the personal motivation of the safety professional. After all, he or she must first *learn how to learn*, in order to teach others competently and effectively engage them in safety issues, when the trainees not only absorb the information, but also change their behavior, and pass the torch and help others to change.

ТАТЬЯНА БОРИСОВА

Региональный руководитель отдела охраны труда и непрерывности бизнеса, «Новартис»; Председатель Комитета АЕБ по охране труда, здоровья, окружающей среды и безопасности

КАК ОБУЧАТЬ ЛЮДЕЙ: ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ

Какая первая мысль приходит вам в голову, когда вы вспоминаете занятия по вопросам безопасности? Это интересно, полезно, то, что вам хочется узнавать и применять, или унылые лица, кровавые слайды и желание, чтобы это поскорее закончилось? А если вы сами специалист по безопасности, будь то охрана труда, промышленная безопасность или экология, то вспомните, как вы проводите обучение?

Существующая система образования очень академична. Специалисты в сфере безопасности пытаются донести до людей важность оценки рисков, выполнения и соблюдения требований, однако неумещающееся число несчастных случаев говорит нам в том числе о том, что материал не усваивается: экзамены сдаются, и всё тут же забывается или просто не применяется. Приходит понимание, что в системе образования в области безопасности необходимо что-то менять – чтобы мотивировать людей, помочь им научиться видеть риски и ставить безопасность на первое место, как на работе, так и в быту.

Общие тенденции, которые мы наблюдаем, таковы:

- приходит молодое поколение, которое работает быстрее и не готово часами сидеть и что-то изучать;
- мы живем в условиях постоянных изменений и катастрофической нехватки ресурсов, включая временные;
- уровень стресса у многих людей зашкаливает, а это влияет на всё, включая когнитивные функции внимания, памяти и мышления, и значит, на безопасность.

Конечно, в первую очередь необходимо ввести непрерывное обучение – от детского сада до колледжа/вуза – чтобы на работу специалист приходил уже с глубоким сознанием важности безопасности. Это требует масштабных и системных решений на государственном уровне.

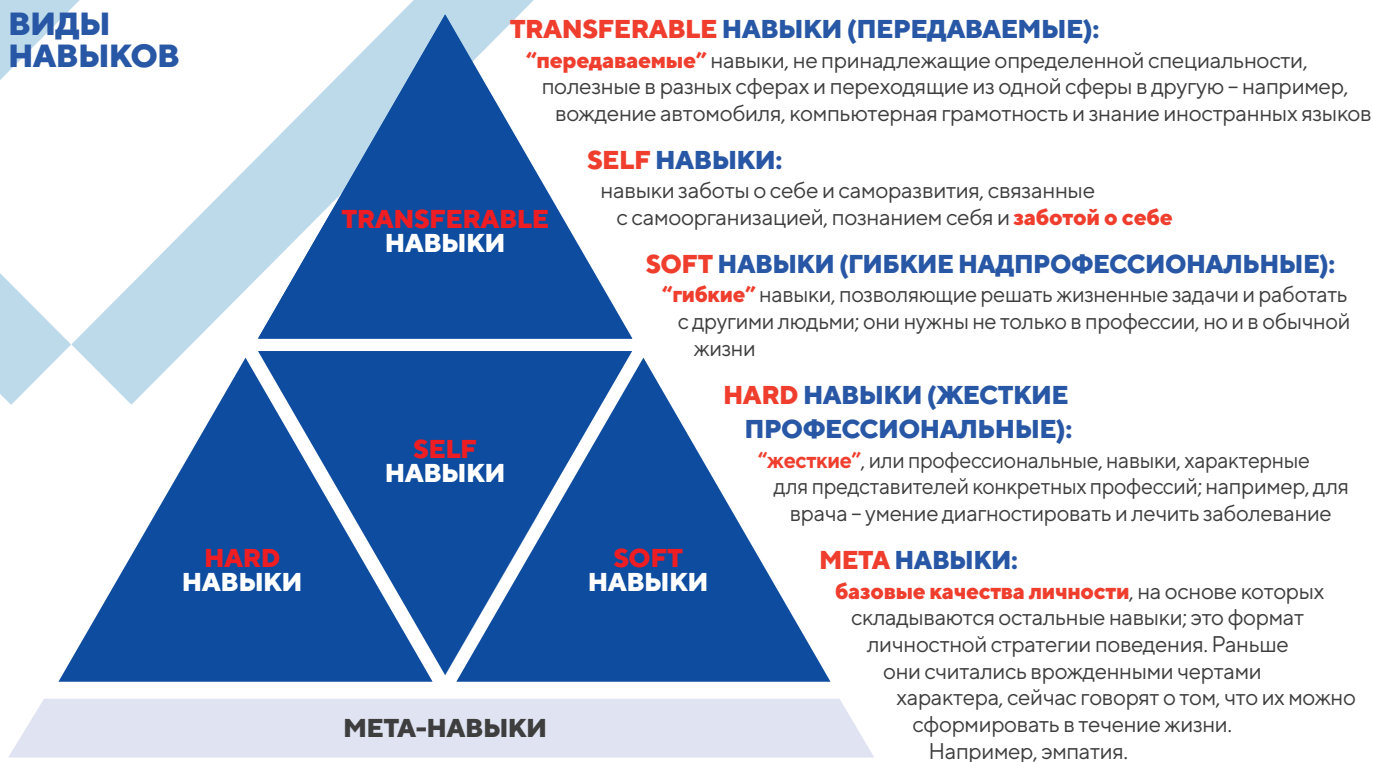
Если же мы говорим об организациях и предприятиях, то здесь специалистам необходимо научиться новым подходам к разработке и проведению инструктажей, тренингов, обучающих программ.

На практике мы видим, как до сих пор, несмотря на многочисленные исследования в нейробиологии, специалисты по безопасности зачастую используют так называемый «трэш-контент» – кровавые ролики и фото с мест аварий и несчастных случаев. Однако это отторгает, а не мотивирует, ведь у большинства людей просто срабатывает психологическая защита: «это не со мной, со мной так не будет».

Мы также видим многочасовые тренинги, на которых обучающиеся спят или «залипают» в телефонах (а если

ГРАФИК 1. ВИДЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ НАВЫКОВ

ВИДЫ НАВЫКОВ



Источник: на основе материалов Т. Борисовой и С. Сухоруковой

телефонов нет, то разбирают в голове свои проблемы), не обращая внимания на материал, который дает лектор.

При этом сегодня во многих организациях уже внедрено интерактивное обучение, когда в безопасных и контролируемых условиях можно на практике оценить воздействие вредного или опасного фактора, увидеть последствия нарушений требований безопасности, получить не только *знания* о приемах и методах, но и *навыки* безопасной работы.

Например, на одном из предприятий силу падения груза с высоты показывали на примере высокопрочных бамбуковых стеблей. Сначала обучающимся предлагали попробовать сломать, разрезать, распилить такой стебель (понятно, что у них ничего не получалось), а потом на специально оборудованной площадке продемонстрировали, что будет, если на него упадет груз. Бамбуковый стебель вдрызг – тот наглядный образ, который надолго зафиксирует в мозге полученные теоретические знания и опыт, который люди точно будут помнить в процессе работы.

Поговорим о том, что специалистам по безопасности необходимо понять и внедрить на практике.

1. Обучение в сфере безопасности – это прежде всего изменение паттернов поведения человека под воздействием того, что запечатлено в его памяти, то есть тех вещей, которые в свое время вызвали *аффективную реакцию*. Эти вещи должны «оживлять» в нужный момент в голове опыт и знания – как в примере с бамбуковым стеблем.
2. Обучение не равно передаче знаний. *Эмоциональное вовлечение* обучающихся, включая их мотивацию и понимание применимости полученной информации на практике, определяет то, что конкретно они запомнят и как хорошо. Если материал подан в скучном виде (и в большом количестве), человек его просто не запомнит – не говоря уже об изменении поведения, приобретении умений и навыков. Общение с людьми уже само по себе – это то, что вызывает эмоциональную реакцию, включает в процесс, а значит, способствует лучшему запоминанию.
3. *Геймификация, интерактив и другие интересные методы* работают – но только если обучение системно. Просто прыгать, бегать, играть в карточные игры –

бесполезно, когда человек не понимает зачем и для чего он это делает.

4. Для эффективного обучения необходимо найти у обучаемых «болеву точку» – понять, что для них актуально, что заботит. Память – ресурс ограниченный, и помним мы только то, что важно лично для нас. Попробуйте в диалоге выяснить, что и кто для них является главным в жизни (задайте этот вопрос и себе сейчас). Обычно это семья, дети, родители, благополучие, деньги. А дальше нужно учиться формулировать правильные вопросы – в этом в свое время был хорош Сократ, методом которого сейчас пользуются многие успешные тренеры. Сравните: 1) «Что будет с вами, если вам завтра на работе оторвет руку или ногу?» и 2) «Как вы думаете, что будет завтра с вашей семьей (детьми, родителями, благополучием, финансами – используем полученную информацию), если завтра с вами произойдет несчастный случай?» Как будут отличаться ответы на первый и второй вопрос? Создавайте такой опыт для людей, благодаря которому они поймут, что то, о чем говорит специалист, важно для каждого из них *лично*: используйте истории, разрабатывайте сценарии, отражающие реальные ситуации – всё это поможет научить и изменить поведение в желаемую сторону.
5. Люди могут переживать одно и то же, но вспоминать об этом абсолютно по-разному. Именно поэтому бесполезно обучать всех одинаково: необходимо разбивать людей на *группы «по интересам»* – так, чтобы «болевы» точки и потребности внутри группы были примерно одинаковыми, и через аффективно заряженные вещи влиять на их обучение.

Итак, по пунктам всё выглядит понятно; на деле всё обстоит сложнее. Специалистов в области безопасности учат, развивая у них так называемые “hard skills”: как провести аудит, выявить несоответствие, расследовать несчастный случай. Но качественное обучение требует развития всего спектра навыков (График 1): это умение дифференцировать людей, общаться с разными группами, начиная с топ-менеджеров и заканчивая линейными сотрудниками (что зависит от психологической зрелости самого специалиста), мотивировать и вовлекать, давать содержательную обратную связь; это также знание проектного менеджмента, владение навыками переговоров и многое другое.

Для развития всей палитры компетенций требуется много ресурсов, а также – мотивация самого специалиста по



ОБУЧЕНИЕ НЕ РАВНО ПЕРЕДАЧЕ ЗНАНИЙ. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВОВЛЕЧЕНИЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ, ВКЛЮЧАЯ ИХ МОТИВАЦИЮ И ПОНИМАНИЕ ПРИМЕНИМОСТИ ПОЛУЧЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ НА ПРАКТИКЕ, ОПРЕДЕЛЯЕТ ТО, ЧТО КОНКРЕТНО ОНИ ЗАПОМНЯТ.

безопасности. Ведь он должен для начала сам *научиться учиться*, чтобы потом грамотно учить других людей и эффективно вовлекать их в вопросы безопасности, когда слушатели не просто воспринимают информацию, но и меняют свое поведение, а ещё – передают эстафету и помогают меняться другим.



**NATALIA
ERMAKOVA**

Manager, B1 Group

UNLOCKING SAFETY CULTURE: THE POWER OF PSYCHOLOGY

INTRODUCTION

In recent years, occupational health and safety (OHS) experts from B1's Sustainability Services team have launched a variety of projects designed to help companies across diverse sectors assess and elevate their safety culture. Drawing on the insights and lessons learned from these initiatives, we are pleased to share our findings on the vital role psychological factors play in shaping a robust OHS culture.

WHAT IS EMPLOYEE SAFETY?

As companies increasingly recognize that employee well-being is closely tied to safety both in and out of the workplace, the concept of occupational safety is evolving. It now extends beyond merely eliminating workplace hazards and preventing injuries to encompass the support of employees' emotional and mental health as well.

This shift in perspective is entirely logical, given that safety is a fundamental need in Maslow's hierarchy. Organizations are now embracing a holistic approach to employee well-being, focusing on physical, emotional and mental aspects to enhance overall health, engagement and productivity. This comprehensive strategy helps minimize human errors that could lead to accidents and injuries.

If individuals don't feel safe and comfortable in the workplace – whether physically, psychologically, financially or emotionally – they can't be expected to unlock their potential or fully commit to occupational safety. The link between workplace safety and health and well-being is becoming increasingly evident. Recent events, including the pandemic and various social and political developments, further reinforce this understanding.

B1's experience in OHS projects suggests that psychological safety is crucial for boosting team productivity. This fundamental aspect often acts as a key driver for improving the company's performance across all areas.

HOW DOES PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AFFECT OCCUPATIONAL SAFETY?

Employers recognize and actively leverage various motivational factors that significantly influence the well-being of employees, their families and society at large. These include competitive salaries, manageable workloads and stress levels, relationships with colleagues and managers, access to paid leave, a healthy workplace environment, comfortable amenities and even available parking spaces.

While workplace violence is widely acknowledged as unacceptable, it is essential to understand that it



IF INDIVIDUALS DON'T FEEL SAFE AND COMFORTABLE IN THE WORKPLACE – WHETHER PHYSICALLY, PSYCHOLOGICALLY, FINANCIALLY OR EMOTIONALLY – THEY CAN'T BE EXPECTED TO UNLOCK THEIR POTENTIAL OR FULLY COMMIT TO OCCUPATIONAL SAFETY. THE LINK BETWEEN WORKPLACE SAFETY AND HEALTH AND WELL-BEING IS BECOMING INCREASINGLY EVIDENT.

extends beyond physical and verbal abuse or other obvious forms of harm or risk to employees. Any toxic behavior that undermines an individual's mental health or psychological well-being should also be classified as violence and must be eradicated. A lack of psychological safety – or its complete absence – can result in detrimental

consequences for both employees and the organization as a whole.

When employees do not feel safe to share their thoughts, concerns or ideas, it can lead to losses for the entire company. For example, undetected risks in existing systems and processes

may translate into missed opportunities for improvement. If employees are not given room to voice suggestions or raise concerns, it can breed a culture of rejection. This may hinder business growth in both the short and long term, particularly when they believe their contributions are undervalued.

We should also remember that, beyond the business environment, global crises – such as epidemics or social and political events – can directly or indirectly impact an employee's psychological well-being. Often, these situations lead to feelings of isolation, helplessness, anxiety and a lack of control. This mental state can also affect a person's physical health, resulting in decreased focus, lower performance, illness and burnout.

HOW CAN PSYCHOLOGICAL FACTORS BE INTEGRATED INTO OHS PROCESSES?

Psychological safety is about feeling free to speak up and staying true to yourself without fear of negative impacts on your image, career or status. When company leaders publicly commit to creating a safe work environment, it fosters open dialogue, reduces unconscious bias against management, and motivates employees to share both positive and negative feedback. This also helps managers recognize how vital this process is for the organization. At its core, psychological safety in the workplace is about building a culture where people feel comfortable expressing ideas and raising concerns without fear of backlash from management or colleagues. When employees feel safe to discuss any topic, problems and challenges come to light, ensuring that those best positioned to resolve them are fully aware. This leads to better support and drives meaningful changes in the company's processes.

Creating a psychologically safe work environment requires a holistic approach. Identifying wellness programs and other corporate initiatives that can enhance well-being is essential. Brainstorming sessions with the HR team and other stakeholders can foster collaboration, drive promotion and improve performance across all areas. For example, how can we leverage the combined strengths of the OHS and HR teams?

Some companies conduct employee satisfaction surveys, but it's crucial that these efforts are not viewed as mere formalities. Instead, they should be recognized as valuable, accessible and reliable tools for identifying areas of dissatisfaction and adapting business processes based on employee feedback.

Trust and respect are fundamental components of building and maintaining psychological safety. They are crucial in

convincing employees that management truly prioritizes their psychological well-being. Here are some strategies employers can implement to build trust:

- highlight health and well-being in internal communications related to workplace safety, enhancing employee awareness and engagement;
- recognize and reward employees for their initiatives that promote health, well-being and workplace safety;
- consistently utilize different methods to reinforce that employees' psychological well-being is a top priority for the company, rather than a one-off initiative;
- encourage a culture of feedback and idea-sharing grounded in respect and trust;
- set an example by giving and receiving feedback openly;
- acknowledge and respect the individuality of each employee;
- create and maintain training programs focused on psychological safety.

Diversity and inclusion also play a vital role in fostering psychological safety, as they go hand in hand in creating an environment where individuals from varied backgrounds can communicate openly.

HOW DO YOU DESIGN THE PROCESS OF CREATING AND MAINTAINING PSYCHOLOGICAL SAFETY?

First and foremost, a structured, step-by-step approach is important. Employers hold the responsibility for developing and implementing policies and programs that foster a psychologically safe environment for every employee. Thoughtful and consistent design, planning and execution of initiatives are vital for building and strengthening a sustainable culture of psychological safety. At each stage, management should assess the current environment and ask crucial questions: Why is this necessary? What can be improved? What can we achieve through collaboration?

CONCLUSION

Psychological safety at work is the latest trend in corporate culture, essential for businesses looking to attract both talent and clients. Creating a psychologically safe environment brings numerous advantages, such as improved employee engagement, greater inclusivity, enhanced creativity and a sharper ability to identify risks and opportunities. Furthermore, it strengthens collaboration, boosts employee well-being, increases retention rates and ultimately drives better productivity across teams and the organization as a whole.

РОЛЬ ПСИХОЛОГИИ В ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

ВСТУПЛЕНИЕ

Специалисты Группы компаний Б1, а именно эксперты практики охраны труда и промышленной безопасности отдела услуг в области устойчивого развития, на протяжении последних нескольких лет успешно реализуют проекты по диагностике и развитию культуры безопасности для предприятий из разных секторов экономики. Проанализировав полученные результаты, а также накопленные знания и опыт, мы готовы поделиться выводами о влиянии и роли психологической составляющей в культуре производственной безопасности.

ЧТО ПОНИМАЕТСЯ ПОД БЕЗОПАСНОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ?

Многие современные компании приходят к пониманию, что значимая составляющая заботы бизнеса о благополучии персонала тесно связана с безопасностью сотрудников и на рабочем месте, и за его пределами. Теперь термин «производственная безопасность» перестает трактоваться только как устранение опасных условий на рабочем месте и предотвращение травм. В это понятие сейчас включается эмоциональное и психическое благополучие сотрудников.

Такой сдвиг смыслов был достаточно закономерным, так как безопасность – это важнейший аспект в теории иерархии потребностей А. Маслоу. И сейчас компании стремятся обеспечивать комплексное благополучие сотрудников (в физическом, эмоциональном и психическом плане), чтобы они были здоровыми, вовлеченными и внимательными во время работы. И это, в свою очередь, способствует предотвращению ошибок, которые могли бы привести к несчастным случаям и травмам.

Если сотрудники не чувствуют себя защищенно и комфортно во время работы (физически или психологически, финансово или морально), невозможно ожидать, что они полностью раскроют свой потенциал, в том числе и в плане производственной безопасности. Связь между здоровьем, благополучием и безопасностью на рабочем месте в настоящее время становится все более очевидной. Это понимание усиливают такие последние события, как глобальная эпидемическая ситуация, социально-политические аспекты и многое другое.

Как показывает опыт Б1 при реализации проектов, один из наиболее важных факторов, обеспечивающих высокую производительность команды, это психологическая безопасность. Нередко именно она служит прочной основой



ПОНЯТИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ВКЛЮЧАЕТ ОЩУЩЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОТКРЫТО ВЫСКАЗЫВАТЬСЯ И БЫТЬ ВЕРНЫМ СЕБЕ, НЕ ОПАСАЯСЬ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ДЛЯ СВОЕГО ИМИДЖА, КАРЬЕРЫ ИЛИ СТАТУСА.

для максимальной стимуляции работы компании во всех сферах.

КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА СФЕРУ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ?

В работе с персоналом уже известны и активно применяются разнообразные мотивационные факторы, которые способны оказывать серьезное влияние на благополучие работников, их семей и общества в целом. Это, например, заработная плата, время работы, рабочая нагрузка и уро-

вень стресса, качество взаимодействия с коллегами и руководителями, доступ к оплачиваемому отпуску, организация рабочего пространства, способствующая укреплению здоровья, комфортные санитарно-бытовые условия, наличие парковочных мест и т. п.

Общеизвестно, что насилие на рабочем месте неприемлемо. Но необходимо учитывать, что оно касается не только физических, вербальных и других очевидных видов ущемления сотрудников, причинения вреда или создания рисков на рабочем месте. Любое деструктивное поведение, которое может повлиять на психическое и психологическое благополучие человека, должно быть также отнесено к насилию и искореняться. Низкий уровень или полное отсутствие психологической безопасности на работе может привести к негативным последствиям, с которыми может столкнуться не только сотрудник, но и компания в целом.

Если работники не чувствуют себя в безопасности, не имеют возможности высказаться и поделиться своими мыслями, пожеланиями и идеями, такая ситуация может спровоцировать потери всей компании. Например, неспособность определить риски в текущих системах и процессах может привести к потере возможностей для улучшения, а отсутствие возможности делиться предложениями и возражениями может стать причиной формирования культуры постоянного отвержения. Кроме того, если сотрудники будут считать, что их идеи никто не ценит, рост бизнеса может замедлиться в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Не следует забывать, что помимо рабочих процессов, кризисные события в мире (эпидемиологические или социально-политические, например) могут оказывать прямое или косвенное влияние на психологическое состояние сотрудника. Чувства изоляции, беспомощности, тревоги, отсутствия контроля над происходящими событиями – одни из наиболее распространенных проблем. Поскольку психологическое состояние человека также может влиять на тело, стресс может вызывать, помимо беспокойства, потери концентрации и снижения производительности, болезни и выгорание.

КАК МОЖНО ИНТЕГРИРОВАТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ В ПЛАН ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ?

Понятие психологической безопасности включает в том числе ощущение возможности открыто высказываться и быть верным себе, не опасаясь негативных последствий для своего имиджа, карьеры или статуса. Когда менеджмент компаний публично обещает создать безопасную рабочую

среду, это способствует диалогу, смягчает неосознанную предвзятость к руководству и побуждает сотрудников делиться и лучшими, и худшими видами практики. Кроме того, сами руководители начинают понимать важность этого процесса для организации. Таким образом, психологическая безопасность на рабочем месте — это способность развивать культуру предоставления людям возможности выражать идеи, поднимать вопросы и задавать их без ненужного страха испытать неблагоприятное воздействие со стороны руководства и команды. Если сотрудники чувствуют, что могут безопасно вести разговор на любые темы, то проблемы и трудности персонала становятся известны всем, в том числе тем, кто может помочь с их решением. И это, в свою очередь, приведет к улучшению поддержки и к внедрению изменений в организационные процессы компании.

Формирование психологической безопасности на рабочем месте должно стать комплексным решением. Важно понять, какие программы по здоровью и благополучию и другие корпоративные инициативы можно к этому подключить. Можно провести серию рабочих совещаний с отделом по управлению персоналом и другими ключевыми заинтересованными сторонами компании, чтобы в ходе мозгового штурма выяснить варианты сотрудничества, продвижения и лучших результатов по всем направлениям. Например, что будет, если объединить усилия отделов производственной безопасности и управления персоналом?

Иногда компании внедряют такие практики, как проведение обзоров удовлетворенности сотрудников. Важно, чтобы речь шла не о формальном прохождении опросов, а об их восприятии как полноценного, доступного и достоверного инструмента для выявления неудовлетворенности в разных сферах и для последующей адаптации рабочего процесса с учетом замечаний и пожеланий персонала.

Два важных элемента формирования и обеспечения психологической безопасности — это доверие и уважение. Без них достаточно велик риск того, что работники не будут верить в то, что их психологическая безопасность стала приоритетом руководства. Чтобы этого избежать, компаниям следует реализовывать следующие шаги:

- больше рассказывать о здоровье и благополучии в рассылаемых сообщениях, посвященных теме безопасности (это поможет повысить осведомленность работников в этой сфере и их вовлеченность);
- вознаграждать и выделять сотрудников за реализацию задач, которые улучшают их здоровье и благополучие и способствуют обеспечению безопасности на рабочем месте;

- постоянно разными способами внедрять мысль о том, что психологический комфорт и благополучие сотрудников — это приоритет всей компании, это не должно быть разовым мероприятием;
- поощрять культуру обратной связи и обмена идеями и мыслями с учетом принципов уважения и доверия;
- быть примером в предоставлении и получении обратной связи;
- признавать индивидуальность каждого работника;
- создавать и поддерживать программы обучения психологической безопасности.

Еще одной значимой практикой обеспечения психологической безопасности является разнообразие и инклюзивность. Этот элемент неразрывно связан с психологической безопасностью, поскольку помогает создать пространство для открытого взаимодействия очень несхожих людей.

КАК ВЫСТРОИТЬ САМ ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ?

Прежде всего, важно помнить о структурированном и пошаговом решении этого вопроса. Роль работодателя заключается в разработке и внедрении политик и программ, направленных на обеспечение психологической безопасности каждого сотрудника на рабочем месте. Именно качественная и последовательная разработка, планирование и реализация мероприятий помогают в формировании и укреплении устойчивой культуры психологической безопасности в компании. На каждом таком этапе следует учитывать текущую базу и задаваться вопросами: для чего это нужно, что можно улучшить, чего можно достичь совместными усилиями?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечение психологической безопасности персонала — современный тренд развития корпоративной культуры, без которого бизнесу будет сложно оставаться привлекательным для подбора работников и поиска клиентов. И у создания психологически безопасного пространства для сотрудников есть множество преимуществ, в том числе усиление вовлеченности персонала, развитие инклюзивной среды, улучшение креативности и способности обнаруживать риски и возможности, укрепление сотрудничества, рост благополучия работников, снижение текучести кадровых ресурсов, повышение уровня производительности команд и компании в целом.



SVETLANA LAZAREVA

Senior Safety Specialist,
Manpower

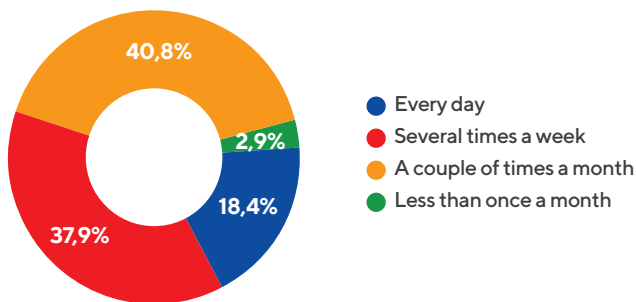
EMPLOYEE MENTAL HEALTH AS AN ELEMENT OF MAINTAINING SAFE WORKING CONDITIONS

In today’s environment, retaining talent is a priority for any organization. In recent years, employee mental health has become increasingly relevant not only in terms of overall well-being but also in terms of company productivity. Employees with strong mental health are more resilient to stress, perform better, and adapt more quickly to changes. This creates a positive work environment and significantly reduces errors and accidents. Recognizing the importance of mental health and taking decisive action can significantly enhance overall company productivity.

PERSONAL STRESS LEADS TO WORKPLACE INJURIES

In 2019, the World Health Organization (WHO) recognized burnout syndrome as a medical diagnosis caused by chronic workplace stress. This decision underscores the scale and seriousness of the problem. Nowadays, people are increasingly facing heavy workloads and high levels of responsibility, leading to constant anxiety and exhaustion (Figure 1).

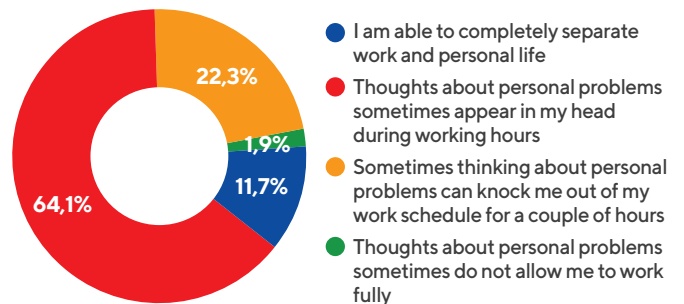
FIGURE 1. HOW OFTEN DO YOU FEEL WORRIED?



Source: Manpower data based on 103 responses

Burnout manifests in physical, emotional, and psychological symptoms, including chronic fatigue, insomnia, depression, loss of interest in work, and reduced self-esteem. According to surveys, many employees struggle to separate personal stress from their workplace environment. This creates a vicious cycle: stress negatively affects well-being, reducing productivity, which in turn increases anxiety and stress. The result is deteriorating mental and physical health, leading to a decrease in workplace safety (Figure 2).

FIGURE 2. IN YOUR OPINION, HOW SUCCESSFULLY DO YOU ABSTRACT FROM EXTERNAL (NON-WORK-RELATED) PROBLEMS AT WORK?



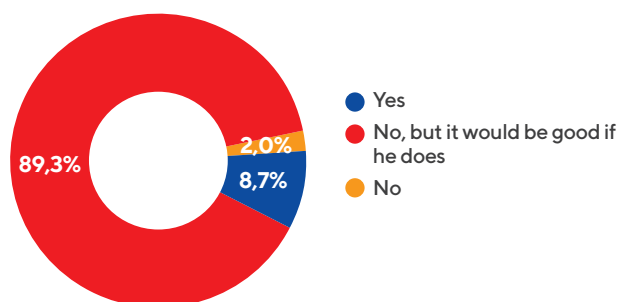
Source: Manpower data based on 103 responses



A HOLISTIC APPROACH AIMS TO MEET EMPLOYEES' NEEDS IN A COMPREHENSIVE WAY, ADDRESSING BOTH VISIBLE AND HIDDEN ISSUES. THIS IS CRUCIAL FOR CREATING A SENSE OF CARE AND ATTENTION FROM THE EMPLOYER. IT HELPS PREVENT BURNOUT BY CONSIDERING THE EMOTIONAL, PHYSICAL, AND SOCIAL ASPECTS OF EMPLOYEE WELL-BEING.

Employers have the opportunity and, according to employees, can take responsibility for improving the mental state of their employees (Figure 3).

FIGURE 3. SHOULD AN EMPLOYER IMPROVE THE MENTAL HEALTH OF EMPLOYEES?



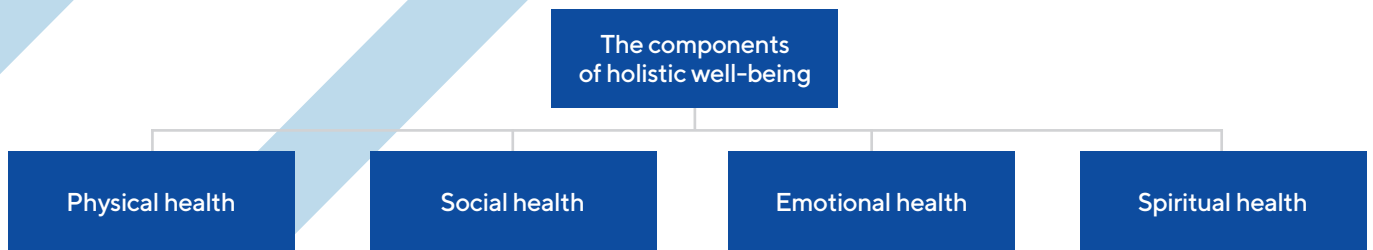
Source: Manpower data based on 103 responses

TRANSITION TO HOLISTIC WELL-BEING

There are many ways in which employers can support and strengthen employee mental health, thereby preventing potential workplace injuries. The key is to adopt a holistic well-being approach rather than a classic well-being approach. Employees may perceive one-sided benefits as superficial because such an approach often lacks authenticity. Standard well-being support has become commonplace and may appear to be minimal effort on the part of the employer, failing to create a sense of care and engagement. Moreover, these initiatives often do not address employees' core problems. For example, having a gym on-site is of little help to an employee experiencing severe stress and in need of psychological support.

A holistic approach, by contrast, aims to meet employees' needs in a comprehensive way, addressing both visible and hidden issues. This is crucial for creating a sense of care and attention from

FIGURE 4. A HOLISTIC WELL-BEING APPROACH



Source: Manpower

the employer. It also helps prevent burnout by considering the emotional, physical, and social aspects of employee well-being. Finally, it boosts employee morale and motivation, as employees feel valued and know their well-being matters to the company (Figure 4).

POSITIVE OUTCOMES

A holistic approach to employee benefits is based on a comprehensive care model that covers four key aspects of life: physical health, emotional health, social health, and spiritual health. This approach helps create a supportive work environment where employees feel motivated and supported.

PHYSICAL HEALTH

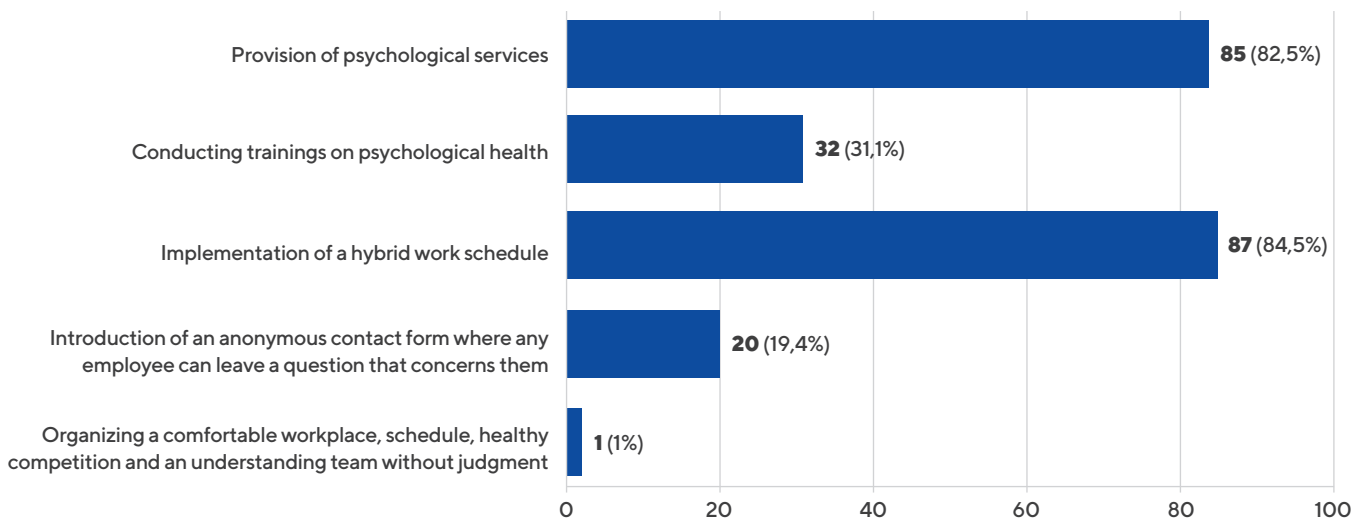
Employee physical health is a fundamental aspect of overall well-being. It is important not only to provide regular medical check-

ups but also to promote awareness of a healthy lifestyle. Thus, Manpower’s occupational health department annually hosts “Health Week”, where employees can consult doctors, increase health awareness, and participate in various sports activities. Reimbursement programs for gym memberships or health insurance, allowing employees to choose the option that suits them best, have also proved their efficiency.

EMOTIONAL HEALTH

Emotional health directly impacts employee productivity and job satisfaction. Employers need to provide support for mental health issues. For example, Manpower organizes burnout prevention, emotional intelligence, and stress management training. These sessions help employees better understand their emotions and effectively cope with professional and personal challenges. Most employees have expressed a desire to have access to on-site psychological consultations (Figure 5).

FIGURE 5. HOW DO YOU THINK THE MENTAL HEALTH OF EMPLOYEES CAN BE IMPROVED?



Source: Manpower data based on 103 responses

SOCIAL HEALTH

Social health relates to the quality of employee interactions within the team. Strong interpersonal relationships and effective communication contribute to a cohesive and supportive team. Our company offers an anonymous feedback form (Mail Box) where any employee can raise concerns or report issues. This fosters a culture of trust and open communication, where every voice is heard and respected. Regular team events, such as corporate parties and team-building activities, help strengthen team spirit and improve interpersonal relationships.

SPIRITUAL HEALTH

Spiritual health can involve a sense of purpose, personal growth, and contributing to society. It is important to help employees find a balance between work and personal life by offering a hybrid work schedule that allows better distribution of duties and interests outside of work. Work-life balance trainings, where employees learn how to organize their time effectively, are very much demanded. Employees also appreciate opportunities for charity involvement, which contributes to their spiritual well-being.

This comprehensive approach not only improves employees' overall well-being but also increases their loyalty and productivity, ultimately contributing to the company's success.

PRACTICAL ADVICE

Supporting employees' mental health is a key element in maintaining safe working conditions and increasing company productivity. Implementing a comprehensive approach to enhancing mental health will help create a healthy work environment where every employee feels valued and protected.

To make the transition to a holistic approach easier, we recommend the following steps:

- Implement programs that support physical health. Give employees the freedom to choose the program that best suits them; this will encourage them to take a more active role in their own health.
- Create a more positive emotional atmosphere. Conduct regular stress management and burnout prevention training. Engage qualified professionals to teach employees emotional intelligence techniques.
- Improve team spirit. Initiate team events, from informal gatherings to corporate outings and volunteer programs to foster trust and support.



SUPPORTING EMPLOYEES' MENTAL HEALTH IS A KEY ELEMENT IN MAINTAINING SAFE WORKING CONDITIONS AND INCREASING COMPANY PRODUCTIVITY.

- Create deeper connections among employees. Hold open meetings where employees can share their views and experiences to promote understanding and respect for different perspectives.

Investment in mental health yields returns in the form of increased productivity, fewer sick days, reduced staff turnover, and higher overall employee satisfaction.

Recognizing the need and taking measures to maintain the mental health of employees is a step towards sustainable development of a company that cares about its people and creates conditions for their successful work and personal happiness.

МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ КАК ЭЛЕМЕНТ ПОДДЕРЖАНИЯ БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА

В современных условиях удержание кадров имеет первостепенное значение для любой организации. За последние годы тема ментального здоровья сотрудников становится все более актуальной не только в контексте общего благополучия, но и с точки зрения производительности компании. Сотрудники, обладающие ментальным здоровьем, более устойчивы к стрессу, лучше справляются с обязанностями и быстрее адаптируются к изменениям. Это создает благоприятные условия для работы и существенно уменьшает количество ошибок и аварийных ситуаций. Поэтому осознание важности ментального здоровья и принятие решительных шагов в этом направлении помогут значительно повысить общую производительность предприятия.

ЛИЧНЫЙ СТРЕСС ПРИВОДИТ К ТРАВМАМ НА РАБОТЕ

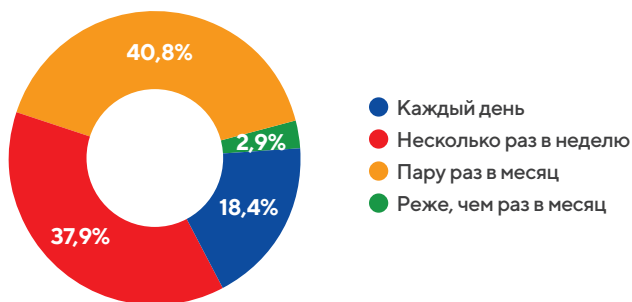
В 2019 году Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) признала синдром профессионального выгорания медицинским диагнозом, вызываемым хроническим стрессом на рабочем месте. Это решение подчеркивает масштаб и серьёзность проблемы. Современные реалии

таковы, что люди всё чаще сталкиваются с огромными нагрузками и высокой степенью ответственности, что приводит к постоянному чувству тревоги и истощению (График 1).

Синдром выгорания проявляется через физические, эмоциональные и психические симптомы, включая хроническую усталость, бессонницу, депрессию, потерю интереса к работе и снижение самооценки. По результатам опроса, многие сотрудники не умеют абстрагироваться от личного стресса на рабочем месте. Это создает замкнутый круг: стресс негативно влияет на самочувствие, что снижает продуктивность, а это, в свою очередь, вновь увеличивает тревожность и стресс. Результатом становится ухудшение ментального и физического здоровья сотрудников, что ведет к снижению безопасности труда (График 2).

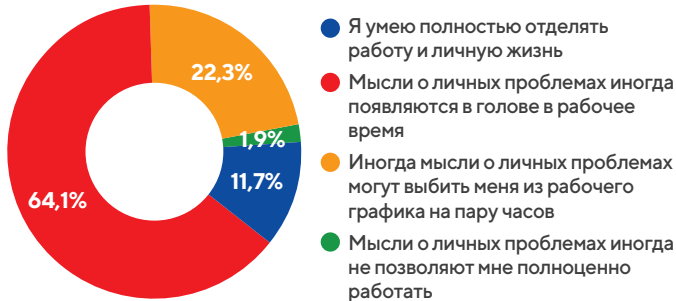
Работодатели имеют возможность и, по мнению сотрудников, могут брать на себя ответственность за улучшение ментального состояния своих работников (График 3).

ГРАФИК 1. КАК ЧАСТО ВЫ ТРЕВОЖИТЕСЬ?



Источник: Данные Manpower на основе 103 ответов

ГРАФИК 2. ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, НАСКОЛЬКО УСПЕШНО ВЫ АБСТРАГИРУЕТЕСЬ НА РАБОТЕ ОТ ВНЕШНИХ (НЕ СВЯЗАННЫХ С РАБОТОЙ) ПРОБЛЕМ?



Источник: Данные Manpower на основе 103 ответов



ГРАФИК 3. ДОЛЖЕН ЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ УЛУЧШАТЬ МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ СВОИХ РАБОТНИКОВ?



Источник: Данные Manpower на основе 103 ответов

ПЕРЕХОД К HOLISTIC WELL-BEING

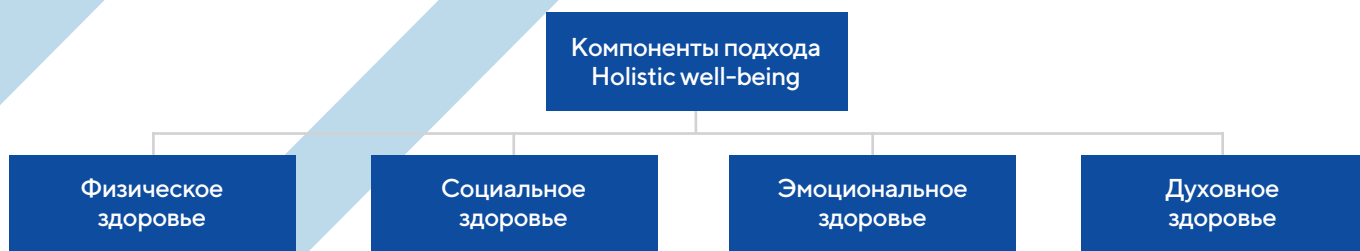
Существует множество способов, которыми работодатели могут поддерживать и укреплять ментальное здоровье сотрудников и, как следствие, предупреждать потенциальное травмирование на рабочих местах. Главное при этом придерживаться комплексного подхода – Holistic well-being, а не классического Well-being.

Сотрудники могут воспринимать односторонние бенефиты как формальность, поскольку такой подход часто ощущается недостаточно искренним. Well-being поддержка стала обыденностью и может показаться минимальными усилиями со стороны работодателя, что не создаёт эф-

СУЩЕСТВУЕТ МНОЖЕСТВО СПОСОБОВ, КОТОРЫМИ РАБОТОДАТЕЛИ МОГУТ ПОДДЕРЖИВАТЬ И УКРЕПЛЯТЬ МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ И ПРЕДУПРЕЖДАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОЕ ТРАВМИРОВАНИЕ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ.

фекта заботы и вовлеченности. Кроме того, такие предложения зачастую не решают ключевые проблемы персонала. Если предложенные бенефиты не соответствуют реальным потребностям сотрудников, они не смогут оказать положительное влияние на их общее благополучие. Например, наличие фитнес-центра не будет полезным, если сотрудник испытывает серьезный стресс и нуждается в психологической помощи.

ГРАФИК 4. ПОДХОД HOLISTIC WELL-BEING



Источник: Mapower

Подход Holistic well-being, наоборот, способствует комплексному удовлетворению потребностей сотрудников, что помогает решить не только видимые проблемы, но и скрытые. Это важно для создания ощущения заботы и внимания со стороны работодателя. Также такой подход позволяет предотвратить выгорание, так как учитывает эмоциональные, физические и социальные аспекты благополучия сотрудников. Наконец, он способствует повышению морального духа и мотивации работников, поскольку люди чувствуют себя ценными и понимают, что их благополучие имеет значение для компании (График 4).

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Подход Holistic well-being к бенефитам для сотрудников основывается на комплексной заботе о четырёх

ключевых аспектах их жизни: физическое здоровье, эмоциональное здоровье, социальное здоровье и духовное здоровье. Такой подход помогает создать благоприятную рабочую среду, в которой сотрудники чувствуют себя мотивированными.

ФИЗИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ

Физическое здоровье сотрудников является основополагающим аспектом их общего благополучия. Важно не только предоставлять возможность регулярных медицинских осмотров, но и усиливать осведомленность о здоровом образе жизни. Отдел охраны труда Mapower ежегодно проводит «Неделю здоровья», в рамках которой сотрудники могут обсудить свои вопросы с врачами, повысить свою осведомленность в области здоровья и принять участие в различных спортивных мероприятиях. Также имеется про-

ГРАФИК 5. КАК, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, МОЖНО УЛУЧШИТЬ МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ РАБОТНИКОВ?



Источник: Данные Mapower на основе 103 ответов



ПОДХОД HOLISTIC WELL-BEING ОСНОВЫВАЕТСЯ НА КОМПЛЕКСНОЙ ЗАБОТЕ О ЧЕТЫРЕХ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТАХ ЖИЗНИ СОТРУДНИКОВ: ФИЗИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ, ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ, СОЦИАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ И ДУХОВНОЕ ЗДОРОВЬЕ. ТАКОЙ ПОДХОД ПОМОГАЕТ СОЗДАТЬ БЛАГОПРИЯТНУЮ РАБОЧУЮ СРЕДУ, В КОТОРОЙ СОТРУДНИКИ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ МОТИВИРОВАННЫМИ.

грамма компенсации стоимости абонементов в спортзал или ДМС на выбор. Это позволяет сотрудникам самим выбирать наиболее подходящий для них вариант.

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ

Эмоциональное здоровье сотрудников непосредственно влияет на их продуктивность и удовлетворенность работой. Работодателю важно предоставлять поддержку

и помощь в вопросах психического здоровья. Например, Mapower организует тренинги по профилактике выгорания, развитию эмоционального интеллекта и управлению стрессом. Эти тренинги помогают сотрудникам лучше понимать свои эмоции и эффективно справляться с профессиональными и личными вызовами. Также по результатам опроса, большинство сотрудников выразили желание иметь возможность консультаций с психологом на рабочем месте (График 5).

ИНВЕСТИЦИИ В МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ ВОЗВРАЩАЮТСЯ В ВИДЕ УВЕЛИЧЕННОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ, УМЕНЬШЕНИЯ КОЛИЧЕСТВА БОЛЬНИЧНЫХ ЛИСТОВ, СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И ПОВЫШЕНИЯ ОБЩЕГО УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ.

СОЦИАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ

Социальное здоровье связано с качеством взаимодействия сотрудников внутри коллектива. Хорошие межличностные связи и эффективная коммуникация способствуют созданию дружной и поддерживающей команды. В нашей компании существует форма анонимной обратной связи (Mail box), где любой сотрудник может оставить беспокоящий его вопрос или описать свою проблему. Это позволило создать атмосферу доверия и открытой коммуникации, где каждый чувствует, что его мнение важно и учитывается. Кроме того, регулярные командные мероприятия, такие как корпоративы и тимбилдинги, способствуют укреплению командного духа и улучшению межличностных отношений.

ДУХОВНОЕ ЗДОРОВЬЕ

Духовное здоровье сотрудников может включать различные аспекты, такие как чувство цели, личностный рост и вклад в общество. Важно помогать сотрудникам находить баланс между работой и личной жизнью, предоставляя гибридный рабочий график, который позволяет лучше распределять свои обязанности и увлечения вне работы. Мы также проводим тренинг по work-life balance, где сотрудники учатся эффективно организовывать свое время. Нашими сотрудниками также ценится предоставление возможностей для участия в благотворительных акциях, что способствует улучшению духовного здоровья.

Такой комплексный подход не только способствует улучшению общего благополучия сотрудников, но и ведет к повышению их лояльности и продуктивности, что в конечном итоге способствует успеху всей компании.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Поддержка ментального здоровья сотрудников является важным элементом для поддержания безопасных условий труда и увеличения производительности компании. Внедрение комплексного подхода по улучшению ментального здоровья сотрудников поможет создать здоровую рабочую среду, где каждый работник будет чувствовать себя ценным и защищенным.

Конечно, внедрить сразу подход Holistic well-being затруднительно, поэтому рекомендуем рассмотреть следующую последовательность:

- Внедрите программы по поддержке физического здоровья. Оставьте сотрудникам возможность выбрать, какая программа больше подходит для них, и вы увидите, как они начинают заботиться о своем здоровье активнее.
- Создайте более приятную эмоциональную атмосферу. Для этого проводите регулярные тренинги по управлению стрессом и профилактике выгорания. Для более качественной работы привлечите квалифицированных специалистов, которые обучают сотрудников методам эмоционального интеллекта.
- Улучшите командный дух. Иницилируйте командные мероприятия: от неформальных встреч до корпоративных выездов и волонтерских программ. Все это поможет создать атмосферу доверия и поддержки.
- Создайте более глубокие связи между сотрудниками. Проведите открытые встречи, где сотрудники могли бы делиться своими взглядами и опытом. Это будет способствовать пониманию и уважению различных точек зрения.

Инвестиции в ментальное здоровье возвращаются в виде увеличенной продуктивности, уменьшения количества больничных листов, снижения текучести кадров и повышения общего уровня удовлетворенности сотрудников.

Осознание необходимости и принятие мер для поддержания ментального здоровья сотрудников – это шаг к устойчивому развитию компании, которая заботится о своих людях и создает условия для их успешной работы и личного счастья.

Your one-stop partner

Legal & Tax – Accounting – IT & ERP – HR & Payroll
Internal Controls & Internal Audit – Interim Management
Employer of Record – Import Services – Market Studies



Eastern Europe, Central Asia,
Caucasus and Balkans.
Since 2003.

www.schneider-group.com





**VICTORIA
GUSEVA**

Director for Lease at Nikoliers Office
Estate Department

WORKPLACE TO INSPIRE: INDIVIDUALS FIRST IN THE MODERN OFFICE SPACE

The topic of psychological comfort in the office has been very relevant for the last few years. Business has long understood: the more comfortable it is to work in an office, the more efficient the results, so today both the interior space and the areas adjacent to business centers are being seriously modernized. The main thing is that business is ready to pay for high-quality and comfortable space for employees.

ACTIVITY BASED OFFICE

Today, the very concept of the “office space” is rapidly transforming: companies follow the desires and needs of people, try to improve the working environment and make the atmosphere as friendly as possible.

The present-day approach is described as an activity-based office, i.e. it has the idea of activeness at its core. It has long been proven that sedentary life habits are actually akin to “the second smoking” in terms of harm to the body, whereas movement has a positive effect not only on one’s physical health, but also on the mental state: when the muscles are working and the blood is actively circulating, a person feels more alert, joyful and productive.

Another important thing to keep in mind is generational patterns, because young progressive people today do not sit in the office their entire working time: first you work at your desk (a personal workstation still needed!), then you sit on the windowsill, then you brainstorm with your colleagues, and then you retreat to a so-called “telephone booth” or a

room for individual work, for a teleconference, or simply to concentrate on an important task.

OPEN SPACE 2024

In order to become a truly comfortable environment accumulating a new generation of talent, the open space format is undergoing dramatic transformations. Just 25-30 years ago, Russian business borrowed most office layout ideas from abroad. This is how open space zoning, which seemed at the time to be a good space-saving option, was replicated.

As time went by, however, companies that put great value on their staff have realized that it wasn’t the best solution, stopped putting cost savings at the top of the list, and started to consider making open space most comfortable and “humane”. Today, just setting up desks is not even “open space” anymore, but some outdated way of the workspace arrangement.

In its modern perception, an office should intelligently accumulate the ideas of teamwork and personal convenience,

and that is why competent functional zoning is of key importance in open space, with the companies having long ago abandoned the fixed sectioning into walled offices and open workspaces.

This up-to-date organization of space conveys the popular work-life balance concept. Recreation areas, where, for example, you can relax and distract yourself while playing table tennis or mini hockey, are a must now. In the same way, workspaces now have greenery (full-fledged “green walls”), shelves with books (sometimes entire libraries), private zones with comfortable furniture, and rooms for individual work.

Some companies, where creativity is important, organize places for various forms of art. For example, rooms or niches decorated with small architectural forms, paintings, installations, so that employees could spend some time there, get rebooted and catch inspiration in solving their urgent tasks after getting a feel for real art and creativity. At the same time, businesses with other specifics, such as those with complex schedules, equip their offices with sleep cells so that employees can fully rest and recover.

In short, a modern open space is not a cubicle from an American movie of the 80s, where the whole office looked like a hive of cells for employees. A modern workspace is formed out of both the company’s objectives and the emotional needs of its staff, as these are interrelated things.

OFFICE INDOOR & OUTDOOR

Psychological comfort in office work is quite a broad concept. When your colleague feels like working on a laptop in the park, that’s indeed a work in open space, albeit outside the office. In this way a person may feel at one with society, nature and urban environment.

We often see online pictures of young people working on the ocean coast or somewhere in their summer houses near the forest. These are not just some fancy Internet images – this is a social demand, so that offices with artificial rivers, and even with waterfall walls and inclusions of natural woodland areas, are a trend. Some business centers equip sun roof decks, where people can both work in the fresh air and admire the city from above, as well as just sunbathe there during the lunch time.

At the same time, the business center owner strives to create the most green and comfortable environment and infra-

structure not only inside the office center, but also outside, otherwise such a project is deemed to be poorly marketed. Zoning of the adjacent territory is subordinated to the positive pastime of business center employees with green plantings, comfortable benches, tables with umbrellas and awnings, pergolas, equipped with wi-fi and charging for equipment. Mobile food points with coffee, sandwiches, ice cream, etc. appear in the immediate vicinity.

Focusing on areas of recreation and free movement of people, business centers create car-free territories. Under the influence of current trends for flexibility and mobility, when carsharing and scooters are gaining popularity, the previously applied parking space availability coefficients have also been adjusted: for central locations and high-quality business centers, one parking space is calculated from 200 sq m of leasable area now instead of 100 sq m previously.

In other words, if earlier business center owners struggled to make profit literally from every square meter of space, nowadays they understand that it is necessary to create a friendly space inside and outside the business center. Landlords are interested in attracting high-quality infrastructure tenants who care about the comfort of their employees throughout the day, so the infrastructural content of the business center enhances the facility’s unique retail offer.

So when potential employees are recruited, they are told in detail both about the advantages of the office and about everything they will be able to use beyond the business center’s perimeter: where they can have a snack, buy groceries, order a delivery of goods, or what fitness center or gym has bonuses to offer to the company’s employees. It is important for a person to know what their working day will consist of, what it will be filled with and in what atmosphere the tasks are supposed to be performed. And as already mentioned, the more comfortable the environment, the more productive and efficient the output, that is why companies are so serious about psychological comfort in the office.

REMOTE AND EFFECTIVE

Moreover, one can’t help but mention that now “working in the office” is no longer limited to the location of a business center either. People have a demand for the ability to work remotely from anywhere. Companies have also realized that physical presence at a workplace is not the only possible form of labor arrangement, and that remote work could be successfully integrated with operational tasks. For example,



COMPANIES TURN A LISTENING EAR TO THE DESIRES OF THEIR EMPLOYEES AND OPTIMIZE NOT ONLY BUSINESS PROCESSES, BUT ALSO OFFICE ENVIRONMENT TO MEET EMPLOYEES' ACTUAL NEEDS, SO THAT IT HELPS TO MOTIVATE, PROMOTE PRODUCTIVITY AND INSPIRE THEM.

if a specialist often goes on business trips and supervises regional business, (s)he works remotely. In the modern business world the modes of "remote" and "hybrid" work have become as basic elements of the labor process as the "work in the office", while the pandemic has crystallized their working techniques.

BUSINESS IS READY TO PAY FOR COMFORT

The approach like "give us something simpler in the TRR area to accommodate our people" is extremely outdated and no longer works. Now, in the fall of 2024, we see quality Moscow office estate growing in price, with prices for quality office space keep rising a lot faster than for BCs of modest quality. According to Nikoliers' data, office premises of B and B+ classes have smooth price dynamics, whereas the growth of rates for some lots in popular class A and Prime business clusters can reach 40-50% in comparison with the previous period.

In other words, business is ready for higher rates – but only for top-quality facilities; this is why top-notch offices in good locations are being sold like hot pies: the exposure period is usually measured in days! The numbers speak for themselves: in one of the most sought-after locations – Moscow City – out of 1.5 million sq m of office space only 12,500 sq m of scattered office space are offered for lease, which is less than 1%.

All this confirms our key point yet again: at present, business "goes human". An employee in a modern company is not an "on/off" tool, but a crucial element of overall success. Therefore, companies turn a listening ear to the desires of their employees and optimize not only business processes, but also office environment to meet employees' actual needs, so that it helps to motivate, promote productivity and inspire them. The office today is personality-oriented, and its primary function is to provide a physically and psychologically comfortable environment.

ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ВДОХНОВЕНИЯ: СОВРЕМЕННЫЙ ОФИС, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ЛИЧНОСТЬ

Тема психологического комфорта в офисе крайне актуальна в последние несколько лет. Бизнес понял: чем комфортнее работать в офисе, тем заметнее результаты этой работы, поэтому и внутреннее пространство, и прилегающие к бизнес-центрам территории в наши дни серьезно модернизируются. И главное: за качественные и удобные площади бизнес готов платить.

ACTIVITY BASED OFFICE

Сегодня само понятие «офисное пространство» стремительно трансформируется: компании прислушиваются к желаниям и потребностям людей, стараются улучшить рабочую среду и сделать атмосферу максимально дружелюбной.

Современная офисная концепция называется activity based office, то есть в её основе заложена идея активности. Давно доказано, что гиподинамия – это фактически «второе курение» по оказываемому вреду на организм, тогда как движение положительно влияет не только на физическое состояние, но и на ментальное: когда работают мышцы и активно циркулирует кровь, человек ощущает себя более бодрым, радостным и продуктивным.

Важно понимать и поколенческие особенности, ведь нынешние молодые сотрудники не любят находиться постоянно на одном месте: сперва ты поработал за своим столом (а он в любом случае необходим!), затем посидел на подоконнике, потом «побрейнстормил» с коллегами, после чего

**СЕГОДНЯ ПОНЯТИЕ
«ОФИСНОЕ ПРОСТРАНСТВО»
ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ:
КОМПАНИИ ПРИСЛУШИВАЮТСЯ
К ЖЕЛАНИЯМ И ПОТРЕБНОСТЯМ
ЛЮДЕЙ, СТАРАЮТСЯ УЛУЧШИТЬ
РАБОЧУЮ СРЕДУ И СДЕЛАТЬ
АТМОСФЕРУ МАКСИМАЛЬНО
ДРУЖЕЛЮБНОЙ.**

уединился в так называемой «телефонной будке» (telephone booth) или комнате для индивидуальной работы – для телеконференции или просто чтобы сконцентрироваться на важной задаче.



КОМПАНИИ, В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОТОРЫХ ВАЖНА КРЕАТИВНОСТЬ, ВЫДЕЛЯЮТ ПРОСТРАНСТВА ПОД РАЗЛИЧНЫЕ ФОРМЫ ИСКУССТВА. НАПРИМЕР, КОМНАТЫ ИЛИ НИШИ, УКРАШЕННЫЕ МАЛЫМИ АРХИТЕКТУРНЫМИ ФОРМАМИ, КАРТИНАМИ, ИНСТАЛЛЯЦИЯМИ, ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ МОГЛИ ТАМ «ПЕРЕЗАГРУЗИТЬСЯ» И С НОВЫМИ СИЛАМИ РЕШАТЬ РАБОЧИЕ ЗАДАЧИ.

OPEN SPACE 2024

Чтобы стать по-настоящему комфортной средой, аккумулирующей новое поколение талантов, формат open space кардинально меняется. 25-30 лет назад большинство идей по планировке офисов российский бизнес позаимствовал

у зарубежного. Так было калькировано и зонирование open space, казавшееся тогда хорошим вариантом экономии пространства.

Однако со временем компании, которые дорожат кадрами, поняли, что это не лучшее решение, перестали ставить

экономии во главу угла и задумались над тем, чтобы сделать open space максимально комфортным и человечным. Сегодня просто поставить столы в одном помещении – это уже даже не open space, а некий устаревший способ заполнения рабочего пространства.

В его современном понимании офис должен совмещать идеи командной работы и персонального удобства, и потому в open space ключевое значение приобретает грамотное функциональное зонирование, при этом от жесткого разделения на кабинеты и открытые пространства компании давно отказались.

Актуальная организация пространства отражает популярную концепцию work-life balance. Выделяются зоны отдыха, где, скажем, за игрой в настольный теннис или мини-хоккей можно расслабиться и отвлечься. Таким же образом в рабочих пространствах появились озеленение (полноценные «живые стены»), стеллажи с книгами (а иногда и целые библиотеки), приватные зоны с комфортной мебелью, комнаты для индивидуальной работы.

Некоторые компании, в деятельности которых важна креативность, выделяют пространства под различные формы искусства. Например, комнаты или ниши, украшенные малыми архитектурными формами, картинами, инсталляциями, чтобы сотрудники могли там «перезагрузиться», прикоснуться к чему-то творческому и с новыми силами решать рабочие задачи. В то же время бизнес с какой-то другой спецификой, например, со сложным графиком, оборудует офис капсулами для сна, чтобы можно было полноценно отдохнуть и восстановиться.

Словом, актуальный open space это не cubicle из американского фильма 80-х годов, где все помещение казалось каким-то ульем из ячеек для персонала. Современное рабочее пространство формируется, исходя одновременно из задач компании и из эмоциональных потребностей ее коллектива, поскольку это вещи взаимосвязанные.

OFFICE INDOOR & OUTDOOR

Психологический комфорт в офисной работе – понятие довольно широкое. Если вашему коллеге хочется пойти поработать с ноутбуком в парк – это тоже своего рода работа в open space, хоть и за пределами офиса. Таким образом человек стремится ощутить свое единение с обществом, природой, городом.

Мы часто видим фотографии и ролики в сети, на которых молодежь работает на берегу океана или где-то на даче в лесной полосе. Это не просто красивые картинки в интернете – это социальный запрос, поэтому офисы с искусственными реками и даже со стенами водопадов, с вкраплениями лесных природных зон стали трендом. Некоторые бизнес-центры оборудуют террасы на крышах (sun roof deck), где можно как работать на свежем воздухе и любоваться городом с высоты, так и просто прийти позагорать в обед.

При этом собственник бизнес-центра старается создать максимально зеленую и комфортную среду и инфраструктуру не только внутри бизнес-центра, но и вокруг него, иначе такой проект плохо продается. Зонирование прилегающей территории – с зелеными насаждениями, удобными лавочками, столами с зонтиками и навесами, перголами, оборудованными wi-fi и зарядками для техники, – подчинено задаче организации приятного времяпрепровождения. В непосредственной близости появляются мобильные фуд-точки с кофе, сэндвичами, мороженым и т.п.

Фокусируясь на зонах отдыха и свободного передвижения людей, бизнес-центры создают вокруг себя территории без машин. Под влиянием текущих трендов на гибкость и мобильность, когда набирают популярность каршеринг и самокаты, ранее применявшиеся коэффициенты обеспеченности парковочными местами скорректировались: для центральных локаций и качественных бизнес-центров одно машино-место рассчитывается не со 100 кв.м арендуемой площади, а с 200 кв.м.

Иными словами, если раньше собственники бизнес-центров старались получить прибыль буквально с каждого квадратного метра площади, то сейчас они понимают, что необходимо создавать friendly пространство внутри и снаружи бизнес-центра. Арендодатели заинтересованы в привлечении качественных инфраструктурных арендаторов, которым важно, чтобы сотрудникам было комфортно в течение всего дня, поэтому инфраструктурное наполнение бизнес-центра подчеркивает УТП объекта.

В результате при приеме на работу кандидатам подробно рассказывают и о плюсах офиса, и обо всем, чем он сможет воспользоваться, выйдя за периметр БЦ: где можно перекусить, купить продукты, заказать доставку товаров, или какой фитнес-центр предоставляет бонусы для работников компании. Человеку важно понимать,



КОМПАНИИ ОСОЗНАЛИ, ЧТО ФИЗИЧЕСКОЕ ПРИСУТСТВИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ – ЭТО НЕ ЕДИНСТВЕННО ВОЗМОЖНЫЙ ФОРМАТ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА, ЧТО УДАЛЕННАЯ РАБОТА МОЖЕТ УДАЧНО ИНТЕГРИРОВАТЬСЯ С ОПЕРАЦИОННЫМИ ЗАДАЧАМИ.

чем будет наполнен его рабочий день и в какой атмосфере предполагается выполнение задач. И как уже говорилось, чем комфортнее окружение, тем эффективнее деятельность, поэтому компании так серьезно продумывают вопрос психологического комфорта в офисе.

УДАЛЕННО И ЭФФЕКТИВНО

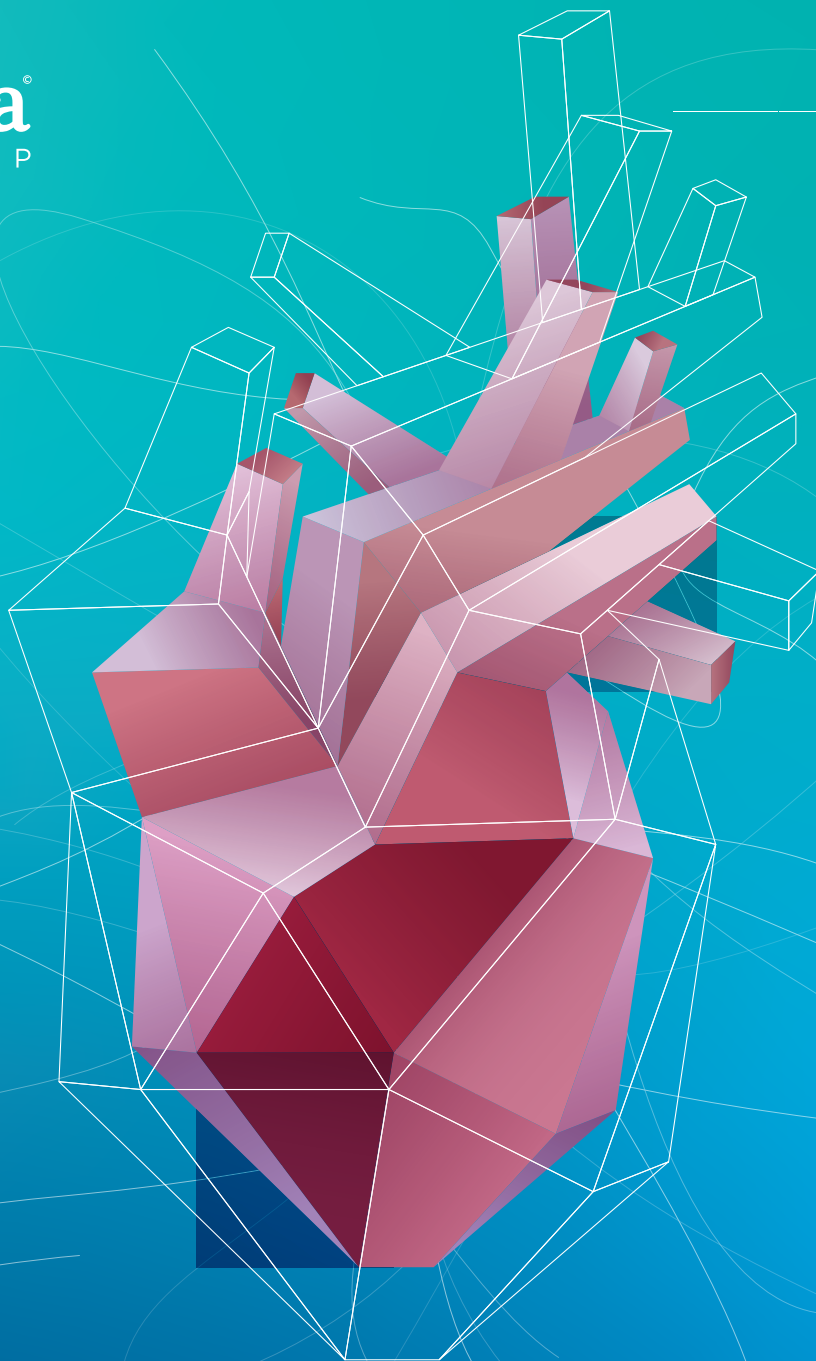
При этом нельзя не сказать о том, что офисная работа уже давно не ограничена и локацией бизнес-центра. У людей возник запрос на возможность работать удаленно из любой точки. Компании тоже осознали, что физическое присутствие на рабочем месте – это не единственно возможный формат организации труда, что удаленная работа может удачно интегрироваться с операционными задачами. Например, если специалист часто ездит в командировки и курирует региональный бизнес – он работает удаленно. В настоящее время в деловом мире «удаленка» и гибрид стали такими же базовыми элементами трудового процесса, как и «работа в офисе», а пандемия выкристализовала техники их организации.

БИЗНЕС ГОТОВ ПЛАТИТЬ ЗА КОМФОРТ

Подход «дайте нам что-нибудь попроще в районе ТТК народ разместить» давно устарел и не работает. Сейчас, осенью 2024 года, мы видим, как московская офисная недвижимость растет в цене, при этом цены на офисы высокого уровня растут быстрее, чем на БЦ старого стандарта. По данным компании Nikoliers, офисные площади классов В и В+ имеют плавную динамику изменения цены, тогда как рост ставок на отдельные лоты в популярных деловых кластерах в классе А и Прайм может достигать 40-50% по сравнению с предыдущим периодом.

То есть бизнес готов к высоким ставкам – но именно за качественные объекты, поэтому высококласные офисы в хороших локациях разбирают как горячие пирожки: период их экспонирования ограничивается иногда несколькими днями! Цифры – вещь упрямая: в одной из самых востребованных локаций – ММДЦ «Москва-Сити» – из 1,5 млн кв.м офисных площадей в аренду предлагается всего 12,5 тыс. кв.м разрозненных блоков, что не дотягивает даже до 1%.

Всё это еще раз подтверждает тезис: в настоящее время бизнес «идет к человеку». Сотрудник в современной компании – не инструмент «вкл./выкл.», а ключевой элемент её успеха. Поэтому компании регулярно сверяются с пожеланиями коллектива и оптимизируют под его актуальные потребности не только бизнес-процессы, но и офисное пространство, чтобы оно помогало мотивировать, повышать продуктивность и вдохновлять. Офис сегодня ориентирован на личность, и главная его функция – создание физически и психологически комфортной среды.



Защищаем самое ценное

- Широкое покрытие с телемедициной и психологической поддержкой¹
- Сервис от клиник с ориентацией на пациента
- Современное мобильное приложение



**ANASTASIA
MALYSHEVA**

Health & Wellbeing Lead,
MARS

IN-HOUSE AND OUTSOURCED TOOLS FOR CREATING A PSYCHOLOGICALLY HEALTHY WORK ENVIRONMENT

In modern organizations, the safety and well-being of employees is an absolute priority, and some companies are even developing entire comprehensive programs aimed at supporting and developing these values. In this article, we would like to share our experience to help you develop an understanding of how this might work in practice, what aspects need to be taken into account and where challenges may arise – or to compare notes if you are already implementing these practices in your business.

Thus, in 2019, we launched an updated health and well-being program “Be Well Together”, which is designed to create a work environment and corporate culture that are healthy in every sense. The program includes 6 key components: mental, physical, career, financial, social well-being and working environment. Each area has its own goals, necessary subprograms and tools for their implementation, and an agreed action plan (Figure 1).

As part of this issue’s theme, we’d like to talk in detail about what can be done to develop a comfortable work environment and mental well-being for employees.

WORKING ENVIRONMENT

Safety in offices and on production sites is certainly the basis of corporate culture, but a healthy and supportive environment is equally important. When we launched the project, we started by setting standards and requirements for all offices (both production and non-production) and introduced an

audit to assess compliance with these standards – the “Site Health Fundamentals Survey”. Based on its results, a particular enterprise or office is now assigned a status: Bronze, Silver, Gold or Platinum.

By conducting such an audit at your place, you can evaluate the working conditions and infrastructure of the office. In our company, it covers such areas as:

- leadership in health and well-being;
- infrastructure and workspace organization;
- supporting physical activity, healthy eating, tobacco use control in offices and factories;
- disease prevention, preventive measures;
- occupational health and safety programs;
- psychological support.

Surely, each area needs a list of guidelines that can be followed by offices to prioritize their efforts in creating a healthy work environment.

FIGURE 1. THE “BE WELL TOGETHER” HEALTH AND WELL-BEING PROGRAM



Source: Mars

Also, all offices and manufacturing sites can identify employees (we call them “champions”) who act as on-site well-being program leaders, analyze the results of the audit, agree on an action plan with the leadership team and are responsible for its implementation.

MENTAL WELL-BEING

Within this scope, it is important to outline the following tasks:

- form a basic understanding of the topic among employees and managers, overcome stigmas within the organization that do not allow to discuss the topic freely;
- organize a system of psychological assistance to employees in difficult situations, both individually and at the team level;
- minimize organizational factors that cause stress.

In turn, appropriate tools are defined to fulfill each of the tasks.

To begin with, among these tools are various kinds of *benefits* that help employees reduce the stress levels associated with managing their work and personal lives to a minimum:

- flexible working hours: by giving employees the freedom to plan their working day, you will create a more supportive environment;
- office staff whose activities do not require them to be present at the workplace can be offered the opportunity to work fully remotely.

Line managers can assess whether these benefits have a positive impact on the employee and the workflow. Our case study shows

that in practice almost all office employees successfully use these benefits, which enables them, on the one hand, to manage their work-life balance and, on the other hand, to remain sufficiently involved in the work process.

- For employees who have been with the company for a certain period of time (we have a threshold of 5 years of service), annual leave can be increased (for example, by a week).
- Also, employees with a certain service record may be given the opportunity to take an extended break from work – the so-called *Sabbatical* – which is most often used for training, travel, and solving personal issues.

One of the most prominent factors for human comfort is the opportunity to be heard, and here it is essential for a company to form *various communication channels*, since, in addition to interacting within the team and with the direct supervisor, there are other options for employees to discuss work-related issues.

In modern companies, an employee can usually turn to a manager from the HR team at any time with various questions. Our know-how is the option to turn to someone completely neutral as well – the *company ombudsman* – an independent and impartial person who provides all employees with the opportunity to get assistance in a difficult work situation.

You may also consider organizing free *professional consultations* in a number of areas (such as a 24/7 psychological support hotline or scheduled consultations with a psychologist, lawyer,



EMPLOYEE SATISFACTION SURVEYS HELP YOU GAUGE PEOPLE'S ENGAGEMENT WITH YOUR COMPANY CULTURE AND WORKPLACE, AS WELL AS GATHER IDEAS AND DATA FROM WHICH YOU CAN IMPROVE THE EMPLOYEE EXPERIENCE.

financial expert, and wellness specialist). Our practice has shown that the program of experts' support enjoys trust and demand among employees, and more and more of them are turning to it. Such a program becomes particularly requested in times of major external changes, when the staff may experience stress or a sense of uncertainty, and a timely support from experts can be vitally valuable.

ANNUAL SURVEYS

Conducting regular surveys is an essential element of a support program, as this is the only way you can determine how effective it is. It goes without saying that the confidentiality of the study should be ensured, so that the manager only has access to the aggregated data for the team.

Employee satisfaction surveys help you gauge people's engagement with your company culture and workplace, as well as gather ideas and data from which you can improve the employee experience. They also help you see the best managers and leaders so you can learn from and scale the experiences of those who contribute to creating a better work experience in the company.

Needless to say, the success of using employee surveys as a method of developing a well-being program depends not only and not even so much on the direct organization of the survey, but also on the conclusions that management draws from the data collected and the activities that follow.

Upon survey results, the teams, *together with* their managers, hold sessions to discuss the outcomes and develop an action plan. Then follows the implementation phase, and it is important that the employees themselves participate in carrying out the planned activities. In this way, they not only voice possible issues, but also share responsibility for solving them.

At Mars, we have our own survey too (Mars Associate Survey), which has proven to be an extremely useful source of knowledge about team health. It consists of a comprehensive set of questions and covers four themes: engagement, energy, confidence and inclusion. Through this survey, we see that year after year our staff engagement levels remain high, but areas related to overall energy levels and stress reduction are becoming more prominent and discussed.

CONCLUSION

Without a doubt, the tools we have described above provide an effective system for supporting psychological well-being only when combined: in-house tools, including corporate culture, company policies and practices, employee training and leadership team support, play a key role in creating a psychologically healthy work environment, but outsourced tools, including access to professional help, are also extremely important. Our plan is to keep focusing on creating a psychologically healthy work environment, while maintaining a balance between internal and external tools.

ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ЗДОРОВОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

В современных организациях безопасность и благополучие сотрудников являются безусловным приоритетом, и некоторые компании разрабатывают целые комплексные программы, направленные на поддержку и развитие этих ценностей. В своей статье мы хотели бы поделиться нашим опытом, чтобы помочь вам сформировать понимание, как это может быть выстроено на практике, какие аспекты при этом необходимо учесть и где могут возникать сложности – либо «сверить часы», если вы эти методы уже применяете у себя.

Так, в 2019 году у нас была запущена обновленная программа здоровья и благополучия “Be Well Together” («Заботимся о благополучии вместе»), задача которой – формировать здоровую во всех смыслах рабочую среду и корпоративную культуру. Программа включает шесть ключевых ком-

понентов: ментальное, физическое, карьерное, финансовое, социальное благополучие и рабочая среда. В каждом из направлений определены свои цели, необходимые подпрограммы и инструменты для их реализации, согласован план действий (График 1).

ГРАФИК 1. ПРОГРАММА ЗДОРОВЬЯ И БЛАГОПОЛУЧИЯ “BE WELL TOGETHER”



Источник: Mars

В рамках ключевой темы этого выпуска мы хотим подробно рассказать о том, что может быть сделано для развития комфортной рабочей среды и ментального благополучия сотрудников.

РАБОЧАЯ СРЕДА

Безопасность в офисах и на производственных площадках – это, безусловно, основа корпоративной культуры, но не менее важна здоровая и благополучная среда. Когда мы запускали проект, для начала были разработаны стандарты и требования ко всем офисам (как производственным, так и непроизводственным), и внедрен аудит для оценки соответствия данным стандартам – “Site Health Fundamentals Survey”. По его результатам конкретному предприятию или офису теперь присваивается статус: Бронзовый, Серебряный, Золотой либо Платиновый.

Проводя подобный аудит у себя, вы сможете оценить условия работы и инфраструктуру офиса. У нас он проходит по таким направлениям, как:

- лидерство в области здоровья и обеспечения благополучия;
- инфраструктура и организация рабочего пространства;
- поддержка физических активностей, здорового питания, контроль потребления табака в офисах и на фабриках;
- профилактика заболеваний, превентивные меры;
- программы охраны труда;
- психологическая поддержка.

Конечно, по каждому из направлений нужен перечень рекомендаций, следуя которым, предприятия могли бы приоритезировать свои усилия по созданию здоровой рабочей среды.

Также на всех производственных площадках могут быть определены сотрудники (мы называем их «чемпионы»), которые выступают в качестве лидеров программы благополучия непосредственно на месте, анализируют результаты аудита, согласуют с лидерской командой план действий и отвечают за его реализацию.

МЕНТАЛЬНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

В этом направлении важно выделить следующие задачи:

- сформировать базовое понимание темы среди сотрудников и руководителей, преодолеть стигмы внутри организации, мешающие свободно обсуждать темы;
- организовать систему психологической помощи сотрудникам в сложных ситуациях, как в индивидуальном порядке, так и на уровне коллектива;

- минимизировать организационные факторы, вызывающие стресс.

В свою очередь, под выполнение каждой из задач определяются соответствующие инструменты.

Для начала, к таким инструментам можно отнести разного рода *льготы*, позволяющие сотрудникам минимизировать уровень стресса, связанного с управлением своей рабочей деятельностью и личной жизнью:

- гибкий график работы: предоставляя сотрудникам свободу в планировании своего рабочего дня, вы создадите более благоприятную рабочую атмосферу;
- офисным сотрудникам, чья деятельность не связана с обязательным присутствием на рабочем месте, может предоставляться возможность полностью удаленной работы.

Линейные менеджеры могут оценить, насколько эти льготы позитивно сказываются на сотруднике и рабочем процессе. В нашем случае на практике почти все офисные сотрудники успешно пользуются данными льготами, что позволяет, с одной стороны, управлять балансом работы и личной жизни, с другой – сохранять достаточную включенность в рабочий процесс.

- Для сотрудников, отработавших в компании определенный срок (у нас пороговым критерием являются 5 лет работы), может быть увеличен ежегодный отпуск (например, на неделю).
- Также для сотрудников с определенным опытом работы в компании может быть предоставлена возможность длительного перерыва в работе – так называемый *Sabbatical* – которым сотрудники чаще всего пользуются для обучения, путешествий, а также для решения личных вопросов.

Одним из самых значимых факторов для комфорта человека является возможность быть услышанным, и тут компании важно сформировать *различные каналы коммуникации*, ведь помимо общения внутри команды и взаимодействия с непосредственным руководителем, существуют и другие варианты, чтобы дать сотрудникам обсудить вопросы, связанные с работой.

В современных компаниях сотрудник обычно может в любой момент обратиться к менеджеру из HR-команды с различными вопросами. Нашим ноу-хау является возможность обратиться и к кому-то совершенно нейтральному – *омбудсмену компании* – независимому и беспристрастному человеку, который предоставляет всем сотрудникам возможность получить содействие в непростой рабочей ситуации.

Вы можете также рассмотреть возможность организации бесплатных *экспертных консультаций* по ряду направлений (таких как горячая линия психологической поддержки 24/7 или плановые консультации с психологом, юристом, финансовым экспертом, а также специалистом по здоровому образу жизни). Наша практика показала, что программа экспертной поддержки пользуется доверием и спросом среди сотрудников, и к ней обращается всё большее их число. Особенно востребованной такая программа становится во время серьезных внешних изменений, когда люди могут испытывать стресс либо ощущение неопределенности, и своевременная поддержка со стороны экспертов бывает критически важна.

ЕЖЕГОДНЫЕ ОПРОСЫ

Проведение регулярных исследований – необходимый элемент программы поддержки сотрудников, поскольку только так вы сможете определить, насколько она эффективна. Само собой, необходимо обеспечить конфиденциальность исследования, так чтобы менеджеру были доступны только агрегированные данные по своей команде.

Опросы помогают оценить вовлеченность сотрудников в культуру и работу в компании, а также собрать идеи и данные, на основе которых можно было бы улучшить опыт сотрудника. Они также помогают увидеть лучших менеджеров и лидеров, чтобы можно было учиться и масштабировать опыт тех, кто способствует созданию у сотрудников лучшего опыта работы в компании.

Разумеется, успех применения опроса сотрудников как метода развития программы благополучия зависит не только и даже не столько от непосредственной организации его проведения, но и от выводов, которые сделало руководство на основе собранных данных, и от последовавших мероприятий.

После получения результатов опроса команды *совместно* с их менеджерами проводят сессии, на которых обсуждают полученную информацию и выработывают план действий. Далее наступает этап реализации, при этом важно, чтобы сотрудники сами участвовали и в выполнении запланированных активностей. Таким образом, они не только озвучивают возможные проблемы, но и разделяют ответственность за их решение.

В нашей компании имеется свой опрос сотрудников (Mars Associate Survey), который показал себя крайне полезным источником знаний о здоровье коллектива. Он состоит из комплексного набора вопросов и охватывает четыре темы: «вовлеченность», «энергичность», «уверенность» и «ин-



ОДНИМ ИЗ САМЫХ ЗНАЧИМЫХ ФАКТОРОВ ДЛЯ КОМФОРТА ЧЕЛОВЕКА ЯВЛЯЕТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬ БЫТЬ УСЛЫШАНЫМ, И ТУТ КОМПАНИИ ВАЖНО СФОРМИРОВАТЬ РАЗЛИЧНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ.

ключивности». Благодаря этому опросу мы видим, что год за годом уровень вовлеченности наших сотрудников сохраняется высоким, но области, связанные с общим уровнем энергии и снижением стресса, становятся все более значимыми и обсуждаемыми.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Безусловно, те инструменты, о которых мы рассказали выше, обеспечивают эффективную систему поддержки психологического благополучия только в комплексе: внутренние инструменты, включая корпоративную культуру, политики и практики компании, обучение сотрудников и поддержку лидерской команды, играют ключевую роль в создании психологически здоровой рабочей среды, но и внешние инструменты, включая доступ к профессиональной помощи, также крайне важны. В наших планах – и дальше фокусироваться на создании психологически здоровой рабочей среды, сохраняя баланс между внутренними и внешними инструментами.



**ANNA
RUMYANTSEVA**

Director of Occupational
Safety, Lemana PRO

VISUAL CONTENT TOOLS AS A LEARNING AGENT FOR SAFETY CULTURE

In today's realities of a rapidly changing world, occupational health and safety departments in companies need to keep up with the times and change their approach to how they communicate and train employees.

According to the generations theory, the generation Z is now entering the scene, and their mechanisms of information perception are significantly different from those of the age groups X and Y. For instance, the average age of employees in our company is 35 years and 7 months, and this is a generation whose peculiarities of perception and thinking require new methods of communication and data presentation. Stands and propaganda posters are not interesting, few people read the "talmuds" of labor safety instructions... So how can we ensure that employees not only see the information they need, but that they also get it in their minds? And how do you organize full-fledged and high-quality training in a new format if a company employs, say, tens of thousands of people, in regions ranging from Kaliningrad to Vladivostok?

CORPORATE SOCIAL NETWORK

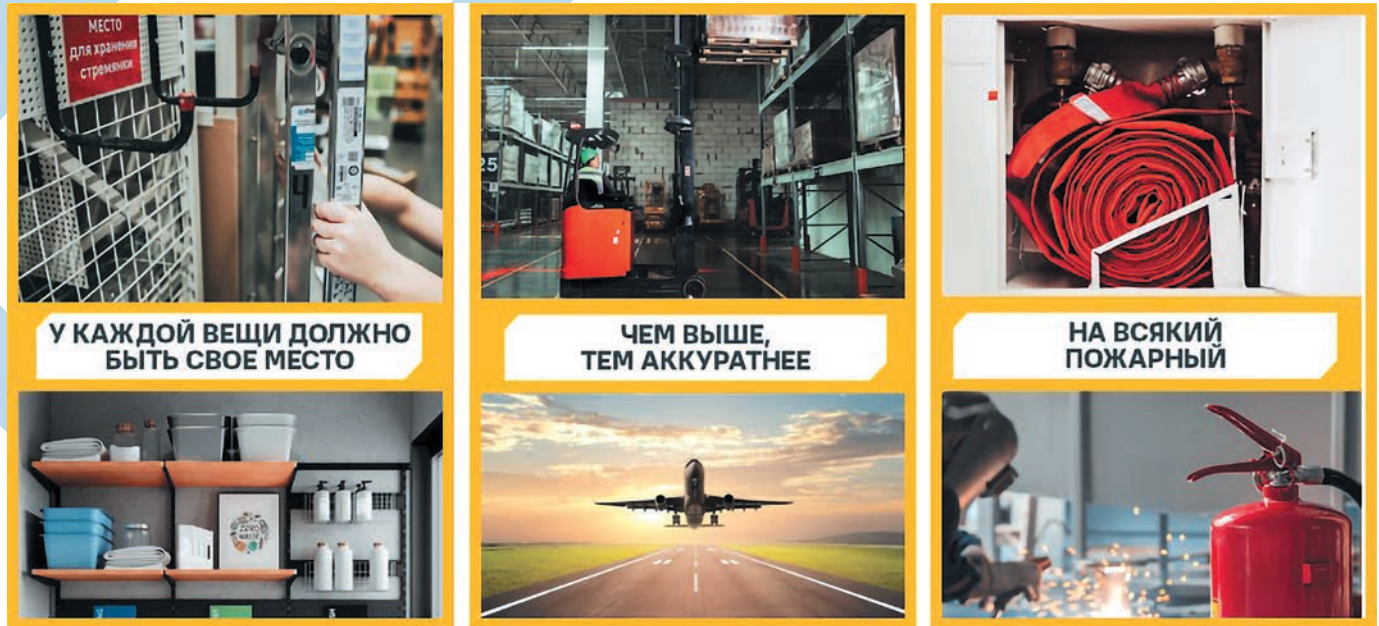
To begin with, corporate social networks have generally proved to be a good tool for internal communications. Thus, for example, in our company, such a network has become the main source of information, with both a common channel for the entire federal network – with news relevant to all employees in different parts of the country – and special

communities organized by fields, topics, and positions, even such as a group for store directors, or – for occupational health and safety employees.

At the same time, it's extremely important to organize the distribution of information on safety culture in such a way that it would not be limited to topical communities only within the social network but would appear on the company's main channel with a certain regularity (in our case, for example, once a month) along with general news. Media occasions can be announcements of public events on safety (such as the "Occupational safety week in Lemana PRO"), premieres of new multimedia content (we will talk about it a little further on), surveys among company employees, and so on.

In addition, we advise creating a separate stream on occupational safety (in addition to the group for employees of the relevant department) for everyone who cares about safety issues. And likewise, adhering to the principle of regularity (say, 2-3 times a week), to post relevant content there: safety *news*, *statistics* (on injury reduction, on group and individual training, on telemedicine, on data from the system of electronic control and access to the machinery, if you use one), and so on. In addition, you can provide

FIGURE 2. EXAMPLES OF “INSPIRATION POSTERS”



Source: Lemana PRO

LEARNING SOMETHING NEW IS FACILITATED BY LINKING IT TO SOMETHING THAT IS ALREADY FAMILIAR. ON “INSPIRATION POSTERS” WORKPLACE MOMENTS ARE VISUALLY MATCHED WITH SIMILAR SITUATIONS IN EVERYDAY LIFE, AND THE RESULTING ASSOCIATIONS ARE REINFORCED VERBALLY – WITH SIMPLE MEMORABLE PHRASES.

employees has shown that, in addition to such a handbook, the format of illustrating the processes of performing basic jobs serves well.

2. The next visualization technique to share with you is *picture stickers* (“stickerpacks”) that can be used anywhere, from standard office products to... a birthday cake at work!
3. For effective learning, one can also make use of the fact that learning something new is facilitated by linking it to something that is already familiar. In our company, this is how “*inspiration posters*” were born where workplace moments are visually matched with similar situations in everyday life, and the resulting associations are reinforced verbally – with simple memorable phrases (Figure 2).
4. *Animation and gamification*. Finally, let’s say a few words about videos and games, as they are among the most effective tools for attracting attention and yet may well be, say, entertaining

despite the severity of the topic. In other words, if the resources allow you, we very much advise you to go for this format.

By the way, regarding resources: let us say right away that at our company, for example, most of the above is done by the OHS employees, who are united in different working groups (for moderating the social network, for writing posts, selecting illustrations, writing scripts for videos, etc.). The filming itself is organized by the internal communications department with optional involvement of third-party partners (but the roles are performed by the company’s employees themselves).

To sum it all up, we would like to emphasize once again that in today’s realities it is essential to regularly update content and to deliver required information to employees considering their profile and using various tools and methods, including social media, visualization and gamification.

ИНСТРУМЕНТЫ ВИЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТА КАК ОБУЧАЮЩЕГО ЭЛЕМЕНТА КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

В современных реалиях быстро меняющегося мира службам охраны труда в компаниях важно идти в ногу со временем и менять подход к методам коммуникации и обучения сотрудников.

Согласно теории поколений, сейчас на сцену выходит поколение Z, и их механизмы восприятия информации существенно отличаются от тех, что свойственны возрастным группам X и Y. Так, например, средний возраст сотрудников в нашей компании – 35 лет 7 месяцев, и это поколение, чьи особенности восприятия и мышления требуют новых методов коммуникации и представления данных. Стенды и агитационные плакаты неинтересны, «талмуды» инструкций по охране труда мало кто читает... Так как же добиться того, чтобы сотрудники не только увидели нужную им информацию, но и чтобы она осталась у них в головах? И как организовать полноценное и качественное обучение в новом формате, если в компании работают, скажем, десятки тысяч человек, в регионах от Калининграда до Владивостока?

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ

Начнем с того, что в целом в качестве хорошего инструмента внутренних коммуникаций себя зарекомендовали корпоративные социальные сети. Так, например, в нашей компании подобная сеть – это главный источник информации, в которой есть как общий для всей федеральной сети канал – с новостями, актуальными для всех сотрудников в разных уголках страны, – так и отдельные сообщества по направлениям, темам, должностям: даже такие, как группа для директоров магазинов, или – для сотрудников службы охраны труда.

При этом крайне важно организовать распространение информации по культуре безопасности так, чтобы оно не ограничивалось только тематическими сообществами внутри соцсети, но с определенной периодичностью (в нашем случае, например, раз в месяц) появлялось на главном канале компании наравне с общими новостями. Информационными поводами могут быть анонсы массовых мероприятий по безопасности (таких, как «Неделя охраны труда в Лемана ПРО»), премьеры нового мультимедийного контента (об этом чуть дальше), опросы сотрудников компании и так далее.

Кроме того, мы рекомендуем создать также отдельный стрим по охране труда (помимо той группы, что функционирует для сотрудников профильного департамента) – для всех, кому небезразличны вопросы безопасности. И точно так же соблюдая принцип регулярности (скажем, 2-3 раза в неделю), размещать там соответствующий контент: *новости* из области безопасности, *статистику* (по снижению травматизма, по пройденному групповому и индивидуальному обучению, по телемедицине, по данным системы электронного контроля и доступа к технике, если вы у себя используете такую) и прочее. Также вы можете предоставить его участникам возможность общения друг с другом для обмена лучшими практиками, когда сами сотрудники будут делиться своими идеями и лайфхаками.

РИСУНОК 1. ПРИМЕР ВИЗУАЛИЗАЦИИ ПРАВИЛ БЕЗОПАСНОСТИ



Источник: Лемана ПРО

С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ВОСПРИЯТИЯ И ЗАПОМИНАНИЯ ВАЖНО, ЧТОБЫ ПРАВИЛА БЫЛИ ЧЕТКО СЕГМЕНТИРОВАНЫ И ВИЗУАЛИЗИРОВАНЫ. ЭФФЕКТИВНЫМ БУДЕТ НАГЛЯДНОЕ СОПОСТАВЛЕНИЕ «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ» И «КАК НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ».

В рамках такой открытой для всех группы вы можете завести постоянные рубрики. К примеру, в нашей компании сформировались, в частности, такие как:

- «Безопасность – дело всех и каждого»: в ней мы напоминаем основные правила безопасности;
- «Безопасность без границ» рассказывает об условиях труда в разных странах;
- «Безопасность глазами...» представляет собой опрос сотрудников на какой-то одной должности/людей одной профессии (здесь примечательно, что вопросы одинаковые, а ответы у всех разные);
- «Комиксы по безопасности» – тут всё понятно из названия: выбираем тему, которую хотели бы освежить у сотрудников в памяти, и делаем по ней комикс!

Ну и, конечно, кроме постоянных рубрик, которые вы создадите, на таком канале можно размещать много другой полезной информации.

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ БЕЗОПАСНОСТИ

1. Разговор о необходимости визуализации хотелось бы начать с главного – с основных правил безопасности, которые наверняка у вас собраны в какой-то сборник документов или справочник/бук, который доступен всем сотрудникам. Так вот, с учетом особенностей восприятия и запоминания большинства современных людей принципиально важно, чтобы эти правила в буке были четко сегментированы (по местам работ, по видам работ и пр.) и визуализированы. Эффективным будет наглядное сопоставление «как должно быть» и «как не должно быть» (Рисунок 1).
2. Следующий визуализационный прием, которым хотелось бы поделиться, это *картинки-стикеры* («стикерпаки»), которые можно использовать где угодно, от стандартной офисной продукции до... торта по случаю праздника на работе!
3. Для более эффективного обучения можно использовать и тот факт, что усвоению чего-то нового помогает его привязка к уже знакомому. В нашей компании так родились «*плакаты вдохновения*», в которых рабочие моменты визуально сопоставляются со схожими ситуациями из обычной жизни, и возникшие ассоциации закрепляются уже вербально – простыми запоминающимися фразами.
4. *Анимация и геймификация*. В завершении хотелось бы сказать несколько слов о видеороликах и играх, поскольку они являются одними из самых эффективных инструментов для привлечения внимания и при этом вполне могут быть, например, забавными, несмотря на серьезность темы. Иными словами, если возможности вам позволяют, очень советуем обратиться к этому формату.

Кстати, по поводу возможностей: сразу скажем, что в нашей компании, например, большая часть из всего вышеперечисленного делается сотрудниками службы охраны труда, которые объединяются в отдельные рабочие группы (для модерирования соцсети, написания постов, подбора иллюстраций, написания сценариев для роликов и т.п.). Сами съемки организуются силами отдела внутренних коммуникаций с возможным привлечением сторонних ресурсов (однако роли при этом исполняют сами сотрудники компании).

Подводя итог всему сказанному, хотим еще раз подчеркнуть, что в современных реалиях необходимо регулярно обновлять контент и доносить необходимую информацию до сотрудников с учетом их профиля и с использованием различных инструментов и методов, включая социальные сети, визуализацию и геймификацию.



Как минимизировать риски мошенничества при росте бизнеса

Не успевающие за ростом бизнеса процессы во многих компаниях приводят не только к убыткам, сложностям в управлении и неэффективности (дублирование функционала, долгое принятие решений и др.), но и к повышенным рискам хищений и мошенничества внутри компании.

Рассказываем про области, которые обычно требуют особого внимания в связи с расширением бизнеса.

Закупки

Риски недобросовестных действий сотрудников при совершении закупок высоки. Так, например, менеджер по закупкам практически всегда имеет возможность получить личную выгоду — от банальной покупки у друга/родственника до сложной системы согласованных действий, следствием которых является повышение закупочных цен.

Идеальным механизмом снижения рисков является тендерная процедура с многоэтапным анализом коммерческих предложений в рамках тендерного комитета и т.д.

Персонал

В первую очередь необходимо проанализировать организационную структуру, штатное расписание, должностные обязанности и понять, релевантны ли они новому бизнесу. Важно обеспечить четкие разграничения компетенций и зон ответственности, а вслед за ними и доступа к информации, начиная от относительно менее значительных соглашений о конфиденциальности и заканчивая полноценным режимом коммерческой тайны, где это необходимо.



Читать полную версию статьи

AEB HIGHLIGHTS



Tadzio Schilling, AEB CEO, and Mikhail Goncharov, ICCTT Secretary General, co-moderated the plenary session “International Logistics: Challenges and Prospects”.

Among the speakers were: Alexey Shilo, Deputy Minister of Transport, top managers of major infrastructure companies (Russian Railways, UTLC ERA, FESCO), representatives of

BRIEFING BY MAXIM SHASKOLSKY, HEAD OF THE FEDERAL ANTIMONOPOLY SERVICE

On October 30, 2024 an annual briefing by Maxim Shaskolky, Head of the Federal Antimonopoly Service, was organized at the AEB premises.

The meeting focused on such topics as: interaction of retail chains with suppliers, regulation of marketplaces, factors regulating prices for food products, risks and prospects for the development of artificial intelligence. A large block of questions was devoted to the regulation of intellectual property of right holders, the pharmaceutical industry and public procurement.

EURASIAN LOGISTICS DAY

On October 15, 2024 AEB in cooperation with the International Coordinating Council on Trans-Eurasian Transportation (ICCTT) organized the first joint event “Eurasian Logistics Day. Logistics in the New World: Changes, Challenges, Solutions”.

AEB member companies providing logistics services (Astros Logistics, Herinckx Trade Solutions Russia, NOYTECH Supply Chain Solutions, Taglex, WELLGO), experts from the AEB Customs and Transport Committee.

The participants discussed topical issues of the logistics industry: opportunities for logistics optimization in connection with simplifications for AEO, VAT taxation in international transportation, labelling of imported goods, problems and solutions in mutual settlements with foreign counterparts.



During his speech, Maxim Shaskolsky paid special attention to the Services’s approaches to ensuring a competitive environment on e-commerce markets and the use of information technologies in the fight against cartels. At the end of the meeting the FAS Head thanked the Association for productive cooperation and proposed to continue working together.

AEB HIGHLIGHTS



The first session was moderated by Mikhail Chaykin, AEB Banking Committee Chairman. The speakers were: Evgeny Nadorshin, PF Capital; Vladimir Tikhomirov, Macro-Advisory; Yury Panasik, Kesarev Consulting.

At the second session moderated by Tadzio Schilling, AEB CEO, the speakers were: Anatoly Aksakov, State Duma; Dmitry Birichevsky, Ministry of Foreign Affairs; Alexander Ivlev, Foreign Investors Advisory Council; Anastasia Nebytova, Ministry

AEB AND AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE BUSINESS NETWORKING

On November 14, 2024 AEB in partnership with the American Chamber of Commerce in Russia (AmCham) organized a networking event “Embracing ESG for a Sustainable Future” at the Baltshug Kempinski Hotel.

Tadzio Schilling, AEB CEO, and Robert Agee, President and CEO of AmCham, welcomed the guests and noted that the joint event of AEB and AmCham had become a good tradition uniting the business circles of the European and American business communities in Russia.

AEB FLAGSHIP CONFERENCE 2024

On November 13, 2024 AEB held its 20th anniversary flagship conference “European business in Russia: what role in the new economic order?” A welcome speech was delivered by Thomas Staertzel, AEB Board Chairman.

of Economic Development; Sergey Krasilnikov, RSPP; Irina Panarina, AstraZeneca.

Participants of the third session moderated by Wilhelmina Shavshina, AEB Customs and Transport Committee Chairperson, were: Gohar Barseghyan, EEC; Tom Reisen, Ambassador of the Grand Duchy of Luxembourg; Sergey Mikhnevich, EAEU Business Council and RSPP; Shukhrat Shukurov, Embassy of Uzbekistan; Vadim Besperstov, Emirates; Stefan van Doorslaer, Astros Logistics; Ulf Schneider, Schneider Group.



The participants highly appreciated the opportunity to communicate and share experience.

AEB HIGHLIGHTS



The conference was opened by Tadzio Schilling, AEB CEO.

Among the participants were: Alexey Sazanov, State Secretary – Deputy Finance Minister; Julia Shepeleva, Deputy Head of the Federal Tax Service; Nina Goulis, AEB Taxation Committee Chairperson, Kept; Evgeny Timofeev, Zalesov, Timofeev, Gusev

AEB ANNUAL MIGRATION CONFERENCE

On December 12, 2024 the AEB Migration Committee organized its 17th Annual Migration Conference “Attraction of foreign workers under current conditions”.

Tadzio Schilling, AEB CEO, delivered a welcome speech. Lyudmila Shiryayeva, AEB Migration Committee Chairperson, moderated the event.

The conference participants discussed issues related to residence permits for investors, rules for hiring highly qualified specialists, recruitment of foreign workers and changes in the rules for passing exams on knowledge of the Russian language, as well as many other migration issues important for employers in Russia.

AEB ANNUAL TAX CONFERENCE

On December 3, 2024 the AEB Taxation Committee organized its Annual Tax Conference “Tax results of the year. Dialogues on what matters”.

and Partners; Sofia Tsyryulnikova, SCHNEIDER GROUP; Anton Zykov, BST Consulting; Julia Bobrova, EPAM Law; Ksenia Litvinova, Pepeliaev Group; Dmitry Knizhentshev, B1 Group; Anton Nikiforov, Pepeliaev Group; Marina Golubentseva, Bellerage; Kirill Vikulov, Melling, Voitishkin and Partners.

The speakers discussed upcoming changes and trends in Russian tax legislation, corporate restructuring issues (tax consequences and risks), as well as trends in court practice.



Among the speakers were: Armen Oganesyanyan, Head of the Department of Permit and Visa Work and External Labor Migration of the Main Directorate for Migration Issues of the Ministry of Internal Affairs, and Maria Gromova, Deputy Director of the Department for Development of the Social Sphere and the Non-Commercial Organizations Sector of the Ministry of Economic Development.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, и Михаил Гончаров, Генеральный секретарь КСТП, выступили со-модераторами пленарной сессии «Международная логистика: вызовы и перспективы».

Среди спикеров были: Алексей Шило, Заместитель министра транспорта РФ, руководители крупных инфраструктурных компаний («РЖД», «ОТЛК ЕРА», FESCO), представители компаний-членов АЕБ, оказывающих логистические услуги

БРИФИНГ МАКСИМА ШАСКОЛЬСКОГО, РУКОВОДИТЕЛЯ ФАС

30 октября 2024 года в конференц-центре АЕБ состоялся ежегодный брифинг Руководителя Федеральной антимонопольной службы Максима Шаскольского.

На встрече обсуждались такие темы, как: взаимодействие торговых сетей с поставщиками, регулирование маркетплейсов, факторы, регулирующие цены на продовольственные товары, риски и перспективы развития искусственного интеллекта. Большой блок вопросов был посвящен регулированию интеллектуальной собственности правообладателей, фармацевтической отрасли и государственным закупкам.

ЕВРАЗИЙСКИЙ ДЕНЬ ЛОГИСТИКИ

15 октября 2024 года состоялось первое совместное мероприятие АЕБ и Международного Координационного совета по трансевразийским перевозкам (КСТП) «Евразийский логистический день. Логистика в новом мире: изменения, вызовы, решения».

(Astros Logistics, Herinckx Trade Solutions Russia, NOYTECH Supply Chain Solutions, Taglex, WELLGO), эксперты Комитета АЕБ по таможене и транспорту.

Участники обсудили актуальные проблемы логистической отрасли: возможности для оптимизации логистики в связи с упрощениями для УЭО, обложение НДС в международной транспортировке, маркировку импортных товаров, проблемы и решения во взаиморасчетах с иностранными контрагентами.



В ходе своего выступления Максим Шаскольский уделил особое внимание подходам ФАС к обеспечению конкурентной среды на рынках электронной коммерции и использованию информационных технологий в борьбе с картелями. В завершение встречи глава ФАС поблагодарил Ассоциацию за продуктивное сотрудничество и предложил продолжить совместную работу.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Первую сессию модерировал Михаил Чайкин, Председатель Банковского комитета АЕБ. Спикерами были: Евгений Надоршин, «ПФ КАПИТАЛ», Владимир Тихомиров, Macro Advisory; Юрий Панасик, «Кесарев Консалтинг».

На второй сессии, модератором которой был Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, спикерами выступили: Анатолий Аксаков, Государственная дума; Дмитрий Биричевский, Министерство иностранных дел; Александр Ивлев, Консультативный совет по иностранным инвестициям; Анастасия Небытова, Министерство экономического

БИЗНЕС-НЕТВОРКИНГ АЕБ И АМЕРИКАНСКОЙ ТОРГОВОЙ ПАЛАТЫ

14 ноября 2024 года АЕБ в партнерстве с Американской торговой палатой в России (AmCham) организовали нетворкинг-мероприятие “Embracing ESG for a Sustainable Future” в гостинице «Балчуг Кемпински».

Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, и Роберт Эйджи, Президент и Генеральный директор Американской торговой палаты, поприветствовали гостей и отметили, что совместное мероприятие АЕБ и AmCham стало доброй традицией, объединяющей деловые кру-

ФЛАГМАНСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ 2024

13 ноября 2024 года состоялась 20-ая юбилейная флагманская конференция АЕБ «Европейский бизнес в России: какова роль в новом экономическом порядке?» Со вступительной речью выступил Председатель Правления АЕБ Томас Штэрцель.

развития; Сергей Красильников, РСПП; Ирина Панарина, «АстраЗенека».

Участниками третьей сессии, которую модерировала Вильгельмина Шавшина, Председатель Комитета АЕБ по таможене и транспорту, стали: Гоар Барсегян, ЕЭК; Том Райзен, Посол Великого Герцогства Люксембург; Сергей Михневич, Деловой совет ЕАЭС и РСПП; Шухрат Шукуров, Посольство Узбекистана в России; Стефан Ван Доорслаер, Astros Logistics; Вадим Бесперстов, Emirates; Ульф Шнайдер, SCHNEIDER GROUP.



ги европейского и американского бизнес-сообществ в России.

Участники мероприятия высоко оценили возможность общения и обмена опытом.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



Конференцию открыл Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ.

Среди участников были: Алексей Сазанов, Статс-секретарь – Заместитель Министра финансов РФ; Юлия Шепелева, Заместитель руководителя ФНС России; Нина Гулис, Председатель Комитета АЕБ по налогообложению, «Кэпт»; Евгений Тимофеев, «Залесов, Тимофеев, Гусев и партнеры»; Софья Цырюльникова, SCHNEIDER GROUP; Антон Зыков, «ДРТ

ЕЖЕГОДНАЯ МИГРАЦИОННАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ

12 декабря 2024 года Миграционный комитет АЕБ организовал XVII Ежегодную миграционную конференцию «Привлечение иностранных работников в современных условиях».

С приветственным словом выступил Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ. Модерировала мероприятие Людмила Ширяева, Председатель Миграционного комитета АЕБ.

Участники конференции обсудили вопросы, касающиеся ВНЖ для инвесторов, правил найма ВКС, привлечения иностранных рабочих и изменений в правилах сдачи экзаменов на знание русского языка, а также многие другие миграционные вопросы, важные для работодателей в России.

ЕЖЕГОДНАЯ НАЛОГОВАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ АЕБ

3 декабря 2024 года Комитет АЕБ по налогообложению провел ежегодную налоговую конференцию «Налоговые итоги года. Диалоги о важном».

Консалтинг»; Юлия Боброва, «ЕПАМ»; Ксения Литвинова, «Пепеляев Групп»; Дмитрий Книженцев, «Б1»; Антон Никифоров, «Пепеляев Групп»; Марина Голубенцева, Bellerage; Кирилл Викулов, «Меллинг, Войтишкин и партнеры».

Спикеры обсудили предстоящие изменения и тренды в российском налоговом законодательстве, вопросы корпоративной реструктуризации (налоговые последствия и риски), а также тенденции судебной практики.



Среди спикеров были: Армен Оганесян, Начальник Управления разрешительно-визовой работы и внешней трудовой миграции Главного управления по вопросам миграции МВД России, и Мария Громова, Заместитель директора Департамента развития социальной сферы и сектора некоммерческих организаций Министерства экономического развития России.



KEY MACROECONOMIC INDICATORS

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 Q1-Q3
GDP, %	2.0	-3.0	4.7	-2.1	3.6	4.2 (est.)
Industrial production, %	2.3	-2.7	5.3	-0.6	3.5	4.4
Retail trade, %	1.6	-4.1	7.3	-6.7	6.4	7.8
Inflation, %	3	4.9	6.7	13.8	5.9	8.3
Real disposable income, %	1.0	-3.5	3.1	-1.0	5.4	8.6
Total number of unemployed (aged 15 years and older), %	-5.3	24.7	-16	-18.7	-18.6	-20.0
Current account balance, USD bln	64.8	36	125	237.7	50.2	50.6
Budget deficit, % of GDP	1.8	-3.8	0.4	2.3	1.9	1.7 (est.)
Brent USD/bbl (avg)	64.4	41.8	69	99.89	82.5	81.84
CBR rate	6.5	4.25	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5	7.5; 8.5; 12; 13; 15; 16	16; 18; 19; 21

Sources: Rosstat, Central Bank of Russia, Ministry of Economic Development, Ministry of Finance, Federal Customs Service

MACRO OUTLOOK

According to the estimates of the Ministry of Economic Development, in the first nine months of 2024, GDP growth amounted to +4.2% yoy. The growth of industry as a whole amounted to +4.4% yoy; the growth of the manufacturing sector amounted to +7.9% yoy; the volume of construction works increased by +2.5% yoy; the volume of agricultural output amounted to -2.3% yoy; the retail trade turnover increased by +7.8% yoy. As of the end

of October, inflation amounted to 8.6% yoy. From the beginning of the year to the end of October, consumer prices rose by 6.5%. Real disposable income grew by +8.6% yoy. The main positive contribution to the dynamics of real money income in nine months of 2024 was made by remuneration of labor of hired workers (+9.7% yoy in real terms), income from property (+28.4% yoy) and income from entrepreneurial activity (+11.2% yoy).

EXTERNAL TRADE STATISTICS

Exports continued to be restrained by foreign trade restrictions of foreign countries and reduction of oil production due to OPEC+ agreements. At the same time, exports were supported by the redirection of Russian export supplies. According to the Federal Customs Service of Russia, the share of Europe in Russian exports decreased to 16% in January–July 2024 from 23% in January–July 2023, while the share of Asia increased to 75% from 70% and Africa to 6% from 5%, respectively.

Downward pressure on the value of oil exports in Q3 2024 was exerted by the decline in global oil prices due to concerns about the growth rate of global energy demand. This effect outweighed the price support from the decrease in inventories and the decision of OPEC+ to postpone the increase in production due to the agreements until December 2024.

The physical volume of oil exports was constrained by production restrictions by producing countries. Russia and seven other OPEC+ member countries in September extended additional voluntary production cuts by a combined 2.2 million barrels per day for two months, until the end of November.

Global gas price dynamics improved in Q3 2024. Risks of supply disruptions put upward pressure on gas prices. At the same time, prices were restrained by the high level of gas reserves in Europe. At the same time, the physical volume of pipeline gas and LNG supplies from Russia to the EU increased by 16% YoY

and 1% QoQ in Q3, despite the EU's plans to shift away from Russian energy.

The value of services exports increased by 6% y/y in Q3 2024 (Q2 2024: -4% y/y), driven by travel services. The expansion of exports of services under the item "Travel" in 2024 as compared to 2023 was partly due to the increase in the number of foreign citizens coming to Russia. At the same time, exports of transportation, telecommunication, computer and information services remained below last year's level in Q3 2024 amid restrictions on Russian suppliers.

The value volume of imports of goods in Q3 2024 recovered to last year's level after declining for three consecutive quarters to the same period of the previous year (Q2 2024: -9% yoy). In addition, there was a seasonal increase in imports by the previous quarter. The recovery of imports was facilitated by the expansion of domestic demand and strengthening of the rouble. At the same time, imports continued to be constrained by difficulties with logistics and settlements. The growth of imports of goods from abroad was also limited by the expansion of domestic production.

The value volume of imports of services in Q3 2024 increased by 18% yoy (Q2: 0% yoy). The largest contribution to its expansion came from the growth in the value of imports of services under the item "Travel". It was associated both with more significant expenditures of Russians on foreign trips and with the increase in tourist flow abroad to some destinations.

АНАЛИТИКА АЕБ



ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 I-III кв.
ВВП, %	2.0	-3.0	4.7	-2.1	3.6	4.2 (оценка)
Промышленное производство, %	2.3	-2.7	5.3	-0.6	3.5	4.4
Оборот розничной торговли, %	1.6	-4.1	7.3	-6.7	6.4	7.8
Инфляция, %	3	4.9	6.7	13.8	5.9	8.3
Реальные располагаемые доходы, %	1.0	-3.5	3.1	-1.0	5.4	8.6
Общая численность безработных (в возрасте 15 лет и старше), %	-5.3	24.7	-16	-18.7	-18.6	-20.0
Сальдо счета текущих операций, млрд долл. США	64.8	36	125	237.7	50.2	50.6
Дефицит бюджета, % ВВП	1.8	-3.8	0.4	2.3	1.9	1.7 (оценка)
Brent (долл. США/баррель (сред.))	64.4	41.8	69	99.89	82.5	81.84
Ключевая ставка ЦБ	6.5	4.25	4.25; 4.5; 5; 5.5; 6.5; 6.75; 7.5; 8.5	8.5; 9.5; 20; 17; 14; 11; 9.5; 8.0; 7.5	7.5; 8.5; 12; 13; 15; 16	16; 18; 19; 21

Источники: Росстат, ЦБ РФ, Министерство экономического развития, Министерство финансов, ФТС России

МАКРОПРОГНОЗ

По оценке Минэкономразвития, за девять месяцев 2024 года рост ВВП составил +4,2% г/г. Рост промышленности в целом составил +4,4% г/г; рост обрабатывающего сектора составил +7,9% г/г; объём строительных работ вырос на +2,5% г/г; объём выпуска продукции сельского хозяйства составил -2,3% г/г; оборот розничной торговли увеличился на +7,8% г/г. По состоянию на конец октября инфляция составила 8,6% г/г.

С начала года по конец октября потребительские цены выросли на 6,5%. Реальные располагаемые доходы выросли на +8,6% г/г. Основной положительный вклад в динамику реальных денежных доходов за 9 месяцев 2024 года внесли оплата труда наёмных работников (+9,7% г/г в реальном выражении), доходы от собственности (+28,4% г/г) и доходы от предпринимательской деятельности (+11,2% г/г).

СТАТИСТИКА ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Экспорт продолжили сдерживать внешнеторговые ограничения зарубежных стран и сокращение добычи нефти в связи с договоренностями ОПЕК+. В то же время поддержку экспорту оказало перенаправление российских экспортных поставок. По данным ФТС России, доля Европы в российском экспорте снизилась до 16% в январе – июле 2024 года с 23% в январе – июле 2023 года, доля Азии увеличилась до 75% с 70%, Африки – до 6% с 5% соответственно.

Понижительное давление на стоимостный объем нефтяного экспорта в третьем квартале оказало снижение мировых цен на нефть из-за обеспокоенности относительно темпов роста мирового спроса на энергоносители. Данный эффект перевесил поддержку цен со стороны уменьшения запасов и решения ОПЕК+ отложить увеличение добычи в связи с договоренностями до декабря 2024 года. Физический объем экспорта нефти сдерживали ограничения добычи странами-производителями. Россия и семь других стран – участников ОПЕК+ в сентябре продлили дополнительное добровольное сокращение добычи в совокупности на 2,2 млн барр. в день на два месяца, до конца ноября.

Динамика мировых цен на газ улучшилась в третьем квартале. Повышательное давление на цены оказали риски перебоев с поставками. В то же время цены сдерживал высокий уровень запасов газа в Европе. Вместе с тем физический объем поставок трубопроводного газа и СПГ из России в ЕС увеличился на 16% г/г и 1% кв/кв в третьем квартале, несмотря на планы ЕС по отказу от российских энергоносителей.

Стоимостный объем экспорта услуг в третьем квартале вырос на 6% г/г (второй квартал 2024 г.: -4% г/г), в том числе за счет услуг по статье «Поездки». Расширение экспорта услуг по статье «Поездки» в текущем году по сравнению с 2023 годом было частично связано с увеличением числа приехавших в Россию иностранных граждан. Вместе с тем экспорт транспортных, телекоммуникационных, компьютерных и информационных услуг оставался в третьем квартале 2024 года ниже прошлогоднего уровня в условиях ограничений в отношении российских поставщиков.

Стоимостный объем импорта товаров в третьем квартале восстановился до прошлогоднего уровня после снижения три квартала подряд к аналогичному периоду предыдущего года (второй квартал 2024 г.: -9% г/г). Кроме того, наблюдалось сезонное увеличение импорта к предыдущему кварталу. Восстановлению импорта способствовало расширение внутреннего спроса и укрепление рубля. Вместе с тем импорт продолжили сдерживать сложности с логистикой и расчетами. Рост ввоза товаров из-за границы ограничивало и расширение внутреннего производства.

Стоимостный объем импорта услуг в третьем квартале увеличился на 18% г/г (второй квартал: 0% г/г). Наибольший вклад в его расширение внес рост стоимостного объема импорта услуг по статье «Поездки». Он был связан как с более значительными расходами россиян на зарубежные поездки, так и с увеличением туристического потока за границу по некоторым направлениям.

AEB LOBBYING



MARKETPLACES. REGULATION OF DIGITAL PLATFORMS

AEB member companies support the need to find a balance in the relations of all participants of the market of platform trading, to introduce uniform rules of the game, as well as to protect the interests of consumers.

State regulation of marketplaces in its turn is necessary for their sustainable development, prosperity of all participants from the largest players to small and medium-sized enterprises, as well as to ensure consumer safety.

These goals can be achieved only through coordinated joint work of marketplace participants and the state, creating unity of relevant practices, rather than through their opposition.

Sellers and producers of goods, trademark rights holders and marketplaces united by AEB consider the protection of consumer interests to be the main goal of the regulation and share responsibility towards them.

The key objectives of the Association's proposals are:

- ensuring the safety of goods sold on marketplaces;
- guaranteeing compliance with the legislation on the protection of exclusive rights;
- implementation of the requirements of the legislation on labelling and traceability.

Currently, the legal framework for this sector is defined in the draft law of the Ministry of Economic Development of Russia 'On Platform Economy'. AEB takes an active position on this issue and will continue to engage with key stakeholders.

SPARE PARTS LABELLING

The issue of conducting the experiment on labelling by means of identification of certain types of radioelectronic products (REP), implemented in accordance with the Government Decree No. 1993 of 25.11.2023 'On conducting on the territory of the Russian Federation the experiment on labelling by means of identification of certain types of radioelectronic products', has become one of the key issues in the current period not only for the Association, but also for the whole sector.

In mid-October 2024, at a working meeting with the Ministry of Industry and Trade of Russia, chaired by Deputy Minister Ekaterina Priezzheva, the issue of the possibility of excluding spare parts intended for repair/maintenance of previously imported radio electronic products and components for the production of industrial radio electronic products from the list of goods subject to marking with means of identification was discussed.

Currently, the supply of spare parts and components is already difficult and there are risks of reduced supplies in the future due to the following factors:

- sanctions on the supply of REPs and their parts (already resulted in a 15% reduction in nomenclature);
- rising costs and complication of logistics;
- problems with international currency settlements;
- introduction of new significant regulatory requirements in the Russian Federation, in particular, the requirement of Article 24.2-1 of Federal Law No. 89-FZ 'On Production and Consumption Waste' to provide information on weight and component composition by type of spare parts packaging materials during customs clearance from 2024.

During the meeting the task was set to propose ways to differentiate 'spare parts' and 'components' from products intended for independent use by the end user at the stage of customs clearance.

Currently, the work is continuing in terms of co-operation with the FCS of Russia and the Ministry of Industry and Trade of Russia.

ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ



МАРКЕТПЛЕЙСЫ. РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Компании-члены АЕБ поддерживают необходимость поиска баланса во взаимоотношениях всех участников рынка платформенной торговли, введения единых правил игры, а также защиты интереса потребителей.

Государственное регулирование маркетплейсов, в свою очередь, необходимо для их устойчивого развития, процветания всех участников от самых крупных игроков до субъектов малого и среднего предпринимательства, а также для обеспечения безопасности потребителей.

Достижение этих целей возможно только через согласованную совместную работу участников рынка и государства, создающую единство соответствующих практик, а не через их противостояние.

Продавцы и производители товаров, обладатели прав на товарные знаки, а также маркетплейсы, объединенные АЕБ, считают основной целью создаваемого регулирования защиту интересов потребителей и разделяют ответственность перед ними.

Ключевые задачи, на решение которых направлены предложения Ассоциации:

- обеспечение безопасности товаров, продаваемых на маркетплейсах;
- гарантия соблюдения законодательства о защите исключительных прав;
- реализация исполнения требований законодательства о маркировке и прослеживаемости.

В настоящее время определены правовые рамки деятельности данного сектора в законопроекте Минэкономразвития России «О платформенной экономике». АЕБ занимает активную позицию в данном вопросе и продолжит взаимодействие с основными стейкхолдерами.

МАРКИРОВКА ЗАПЧАСТЕЙ

Вопрос по проведению эксперимента по маркировке средствами идентификации отдельных видов радиоэлектронной продукции, реализуемого в соответствии с Постановлением Правительства №1993 от 25.11.2023 г. «О проведении на территории Российской Федерации эксперимента по маркировке средствами идентификации отдельных видов радиоэлектронной продукции», стал одним из ключевых в текущем периоде не только для Ассоциации, но и для всего сектора.

В середине октября 2024 года на рабочей встрече с Минпромторгом России под председательством Заместителя Министра Екатерины Приезжевой обсуждался вопрос о возможности исключения запасных частей, предназначенных для ремонта/обслуживания ранее ввезенных радиоэлектронных изделий, и комплектующих для производства промышленной радиоэлектронной продукции из перечня товаров, подлежащих маркировке средствами идентификации.

В настоящее время поставки запасных частей и комплектующих уже затруднены, и существуют риски сокращения поставок в будущем, что обусловлено следующими факторами:

- санкции на поставку РЭП и их частей (уже привели к сокращению номенклатуры на 15%);
- удорожание и усложнение логистики;
- проблемы с международными валютными расчетами;
- введение новых существенных регуляторных требований в РФ, в частности, требование ст.24.2-1 Федерального закона №89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» предоставлять при таможенном оформлении с 2024 года информацию о весе и компонентном составе по видам материалов упаковки запасных частей и комплектующих.

В ходе встречи была поставлена задача – предложить способы дифференцирования «запасных частей» и «комплектующих» от изделий, предназначенных для самостоятельного использования конечным потребителем, на этапе таможенного оформления.

В настоящее время работа продолжается в части взаимодействия с ФТС России и Минпромторгом России.

АЕВ SPONSORS/СПОНСОРЫ АЕВ 2024

B1

Bank Credit Suisse

Colgate-Palmolive

HeidelbergCement

ING

Kept

Lemana PRO

MBRUS

Merck

METRO Cash&Carry

Oriflame

Procter & Gamble

Raiffeisenbank

SOGAZ Insurance Group

TotalEnergies EP Russie

VEGAS LEX

Zetta Life

Publication name/Наименование издания: AEB Business Quarterly

(Ежеквартальное деловое издание Ассоциации европейского бизнеса)

Published by/Учредитель: Association of European Businesses/Ассоциация европейского бизнеса

Publication volume and number/Номер выпуска: 4, 2024

Release date/Дата выхода: December 25, 2024/25 декабря 2024 г.

Circulation/Тираж: 500 copies/500 экз.

Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

Publisher's address/Адрес издателя, редакции: 68/70 Butyrsky Val, bld. 1, 127055, Moscow, Russia/
Россия, 127055, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 68/70, стр. 1

The opinions and comments expressed here are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Association of European Businesses/Изложенные мнения/комментарии авторов могут не совпадать с мнениями/комментариями Ассоциации европейского бизнеса.

The information in this publication is not exhaustive and does not represent a professional consultation on related matters. While all reasonable care has been taken to prepare it, the AEB accepts no responsibility for any errors it may contain, whether caused by negligence or otherwise, or for any loss, however caused, sustained by any person that relies on it. [The information in this publication should not be used as a substitute for consultation with professional advisers.]/Информация в данном издании не является исчерпывающей и не является профессиональной консультацией по соответствующим вопросам. Несмотря на то, что были предприняты все меры предосторожности при ее подготовке, АЕБ не несет ответственности за наличие возможных ошибок, допущенных по невнимательности или другим причинам, а также за любой вред, понесенный любым лицом, которое будет руководствоваться данной информацией. [Информация в данном издании не должна использоваться в качестве замены консультаций с профессиональными консультантами.]



Association
of European
Businesses

STRONGER TOGETHER!



NAVIGATING A CHALLENGING
ENVIRONMENT



AEB
Telegram channel

JOIN US!



@aeb_news

Реклама