



Роль работодателей в развитии любительского спорта и физкультуры

Москва, 2023

МАКУШЕВА МАРИЯ

Руководитель проекта
Основатель исследовательского агентства «Макушева и партнеры»
info@makushevapartners.org

ЛИСИЦИН ДМИТРИЙ

Ведущий аналитик проекта
Независимый исследователь

ЯЦКОВА ДАРИНА

Ведущий аналитик проекта
Партнер, руководитель исследовательских проектов
Исследовательского агентства «Макушева и партнеры»

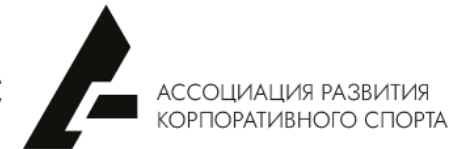
ДУБИНИНА ДАРЬЯ

Ассистент проекта
Аналитик ЦСП «Платформа»

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



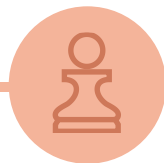
В ПАРТНЕРСТВЕ С



Предшествующие исследования показывают: если в компании культивируется спорт, действуют программы по вовлечению сотрудников в тренировки, то возрастает доля тех, кто регулярно практикует спорт/физкультуру*. Очевидно, в корпоративном секторе накоплены эффективные технологии привлечения к спорту и решения через него других социальных задач, например, в области командообразования, развития горизонтальных связей, повышения лояльности к работодателю.

Исследование – первый опыт систематизации российских корпоративных спортивных программ и подходов к вовлечению сотрудников в регулярные тренировки.

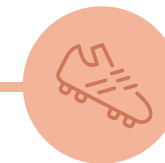
Корпоративный спорт – поддерживаемые работодателем игровые и оздоровительные активности сотрудников, – существует в разных ипостасях



Досуг сотрудников, организованный работодателем или самоорганизованный – физические и/или интеллектуальные игры, занятия (ex., шахматы, го и др.)



Практика, направленная на оздоровление/профилактику, в том числе различные программы wellness



Практика тренировки и участия в межкорпоративных соревнованиях, в том числе с привлечением профессиональных атлетов

В докладе мы анализируем все формы существования спорта и физкультуры, поддерживаемые работодателями, кроме интеллектуальных игр, не предполагающих физические усилия. Исследование – первый опыт систематизации российских корпоративных спортивных программ и подходов к вовлечению сотрудников в регулярные тренировки.

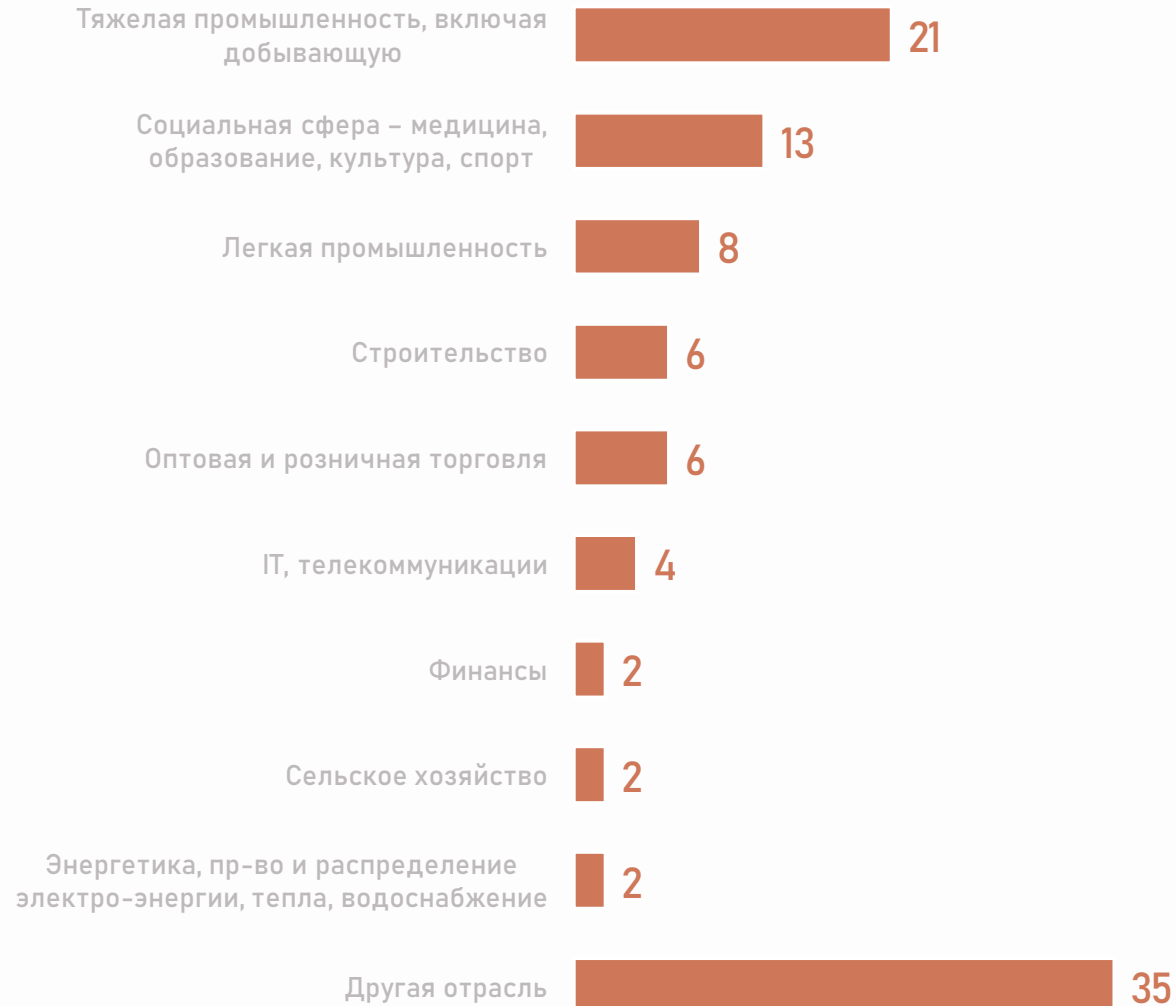
Задачи исследования

- Структурирование практик, направленных на вовлечение сотрудников в спорт и физкультуру, описание наиболее эффективных (по оценке экспертов) практик по вовлечению в регулярную тренировочную активность
- Анализ задач компаний, решаемых через спортивные программы, и эффектов от спортивных программ
- Анализ барьеров для развития спортивных программ и выявление запроса компаний
- Выявление потенциала интеграции программ бизнеса и государства, направленных на привлечение внимания к массовому любительскому спорту и физкультуре

Данные

- Опрос представителей крупного и среднего бизнеса, ответственных за корпоративные спортивные программы. Объем выборки – 85 респондентов. Опрос проведен на основе рассылки по базе Ассоциации развития корпоративного спорта (объединяет большинство компаний в России, развивающих спортивные программы).
- С 35 компаниями из выборки проведены индивидуальные экспертные интервью. Список – см. приложение
- В дополнение проведено 20 интервью с сотрудниками компаний, имеющих спортивные программы

Сфера деятельности организаций (% опрошенных, один ответ)



Тип компаний (% опрошенных, один ответ)



Количество сотрудников (% опрошенных, один ответ)



Всего в исследовании приняли участие 85 компаний, у которых есть специализированные политики в области спорта / физической культуры для сотрудников. В основном эти компании можно назвать лидерами в корпоративном спорте – их политики позволяют судить о тенденциях в сфере корпоративного спорта в России. С представителями 35 компаниями из этого списка проведены индивидуальные полу-структурированные интервью.



Динамика развития и перспективы

Что сейчас происходит с корпоративным спортом?

Как изменился охват корпоративных спортивных программ в 2022 г.? (% опрошенных, один ответ)

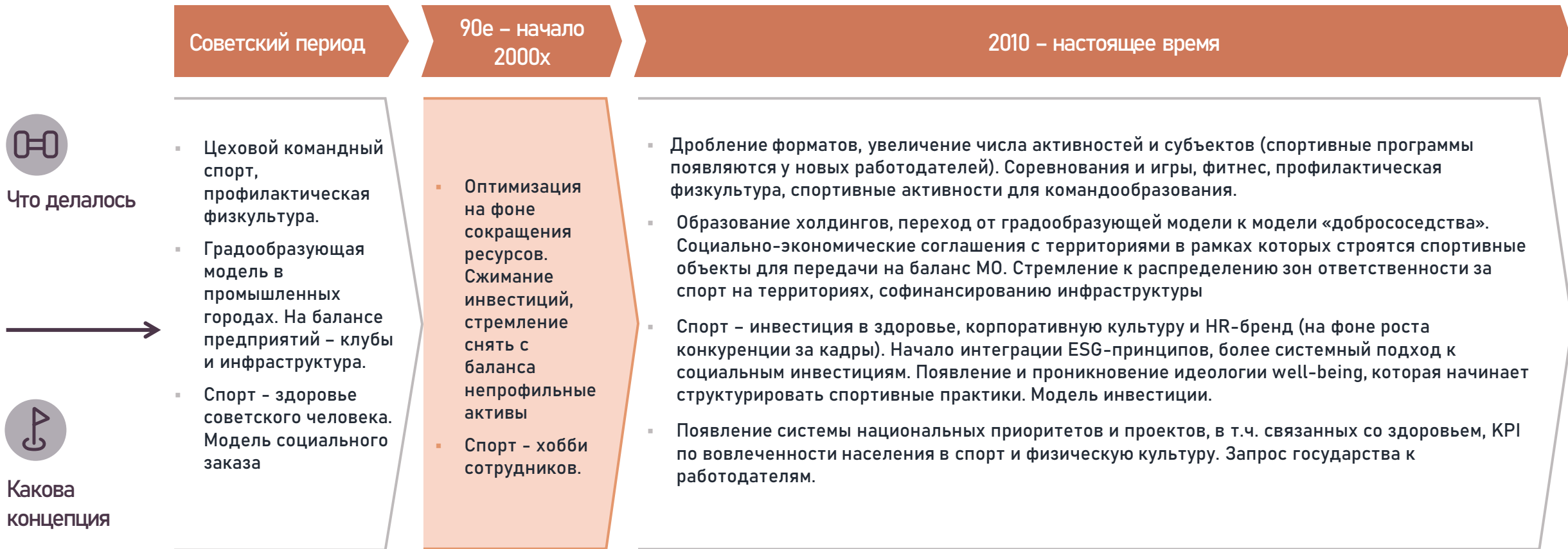


Как изменились расходы на спорт за 2022 год в сравнении с 2021 г.? (% опрошенных, один ответ)



Сфера корпоративного спорта интенсивно развивается. **Причины роста внимания к спорту в компаниях:**

- Смена поколения руководителей и сотрудников, запрос сотрудников на спорт. Программы становятся частью ценностного предложения работодателей.
- Усиление внимание государства к спорту в рамках системы национальных проектов (проект «Спорт – норма жизни» национального проекта «Демография»), выделение доли регулярно занимающихся физкультурой и спортом в качестве KPI. В этом контексте оживился интерес к возрождению системы спортивных обществ в компаниях, действовавшей в период СССР. В 2020 г. было воссоздано общество «Трудовые резервы».
- Covid-19 (2019–20 гг.) стимулировал внимание к проблеме подвижности сотрудников и потребность в офлайн-общении с коллегами. Принцип компенсации повестки – усиление внимания к спорту и другим корпоративным мероприятиям для того, чтобы поддержать сотрудников в стрессовый период. Пандемия стала драйвером для создания новых, структурирования и расширения существующих программ.
- Гипотеза экспертов: возможным драйвером развития программ в будущие годы станет потребность в адаптационных программах для сотрудников, возвращающихся из зоны СВО.

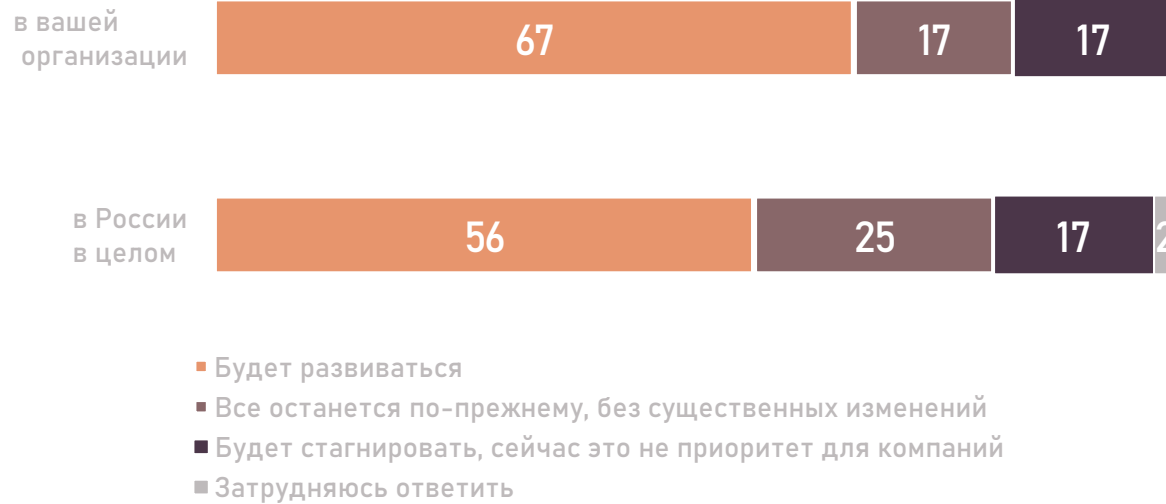


Сегодня развитие спорта и физкультуры в компаниях стимулирует две логики – логика инвестиции в устойчивость бизнеса и логика социального заказа 2.0.

Компании – в поисках баланса: стремятся сохранять успешные практики прошлого, модернизируя их под текущие задачи, и развивать совершенно новые направления.

Прогнозы развития корпоративного спорта

Оценка перспектив корпоративного спорта в горизонте 5 лет
(% опрошенных, один ответ)



Как вероятнее всего изменятся расходы на спорт в горизонте ближайших 1-2 лет? (% опрошенных, один ответ)



Тенденции-2023:

- Мягкая оптимизация. Явного сокращения расходов на спорт пока нет, но в начале 2023 года многие столкнулись с необходимостью обосновать расходы, траты были заморожены и/или пересмотрены, спорт объединен с другими функциями.
- Повышение требований к организационной эффективности спорта/физической активности, анализу аудиторий и их запросов
- Формирование более осознанного подхода к программам: не просто спорт, а привлечение к регулярной физической активности, оценка вовлеченности в такую деятельность с точки зрения повышения лояльности сотрудников, их трудоспособности.

Тренд на оптимизацию временный, в среднесрочной перспективе участники ждут дальнейшего развития направления.



Зачем бизнесу спорт?

Цели и задачи спорта (что мотивирует собственников и менеджмент)

Условия эффективности

Внутренняя аудитория, спорт как HR-ресурс	Лояльность сотрудников, часть ценностного предложения работодателя Досуг, хобби, сброс эмоционального напряжения	Спорт – самый эффективный инструмент повышения вовлеченности, снятия барьеров между сотрудниками разных подразделений и тренировки навыка формирования команд. Спорт – часть Employee value proposition компании. Наиболее распространенный фокус и самые очевидные эффекты.	Какие активности работают: игровые командные виды, совместные тренировки, соревнования Принцип выбора направлений: запрос сотрудников и существующие спортивные сообщества, модные направления. Особенность: эффект усиливается, если в корпоративном спорте активно участвуют топ-менеджеры.
	Здоровье, качество жизни сотрудников	Спорт – часть системы управления здоровьем. У немногих – часть комплексной программы благополучия (well being). Часто декларируется, но редко измеряется, не всегда практики реально направлены на здоровье (например, периодические командные соревнования без регулярных тренировок).	Какие активности работают: регулярные тренировки по общедоступным видам спорта (в т.ч. для тех, кто не увлекается спортом). Особенность: проактивность работодателя – стремление вовлекать неактивных, специальные программы поощрения и привлечения.
Внешняя аудитория, спорт как PR GR-ресурс	Развитие территории / взаимоотношения с органами власти	Спорт – способ создания среды, комфортной для горожан и сотрудников; GR-инструмент (в случаях, когда корпорация укоренена в территории и нет границы между сотрудниками и всем населением).	Принцип выбора направлений: запрос населения и существующие сообщества; запрос местных/региональных органов власти
	Корпоративный престиж, репутационная конкуренция	Спорт – часть корпоративной конкуренции, гордость собственника, маркер того, что компания благополучна, средство формирования образа. Ставка на соревнования. Существует практика привлечения легионеров	Какие активности работают: соревнования по наиболее популярным командным видам спорта (хоккей, футбол, волейбол), престижные (например, теннис, гольф) и модные в данный период направления
	«Спортивная дипломатия» – связи через спорт	Спорт – деловой ресурс компании, буферное пространство для диалога с другими компаниями (например, в ходе соревнований, совместных тренировок), городскими сообществами и т.д.	Какие активности работают: соревнования по наиболее популярным командным видам спорта (хоккей, футбол, волейбол и др.). Принцип выбора направлений: запрос деловой среды, населения и существующие сообщества

Через спорт работодатели обычно одновременно решают сразу несколько задач. Но сегодня в спортивных программах еще наблюдается управленческий разрыв между поставленными целями и итоговыми эффектами. Не во всех проектах есть связность целей и инструментария: декларируемое целеполагание не совпадает с инструментами, с тем, что реально мотивирует менеджмент, контролируется. Это может создавать напряженность, тормозить развитие направления.

ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

При отсутствии глубокого замера в этом направлении, в общих чертах видно, что сотрудники, вовлеченные в спорт, безусловно, более мотивированные, более, так скажем, физически выносливые и показывают более высокие результаты в производственных процессах.

ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ЖИВЫМ

Все мероприятия, в частности физкультурные, дают какую-то осмысленность: чувствуешь себя в коллективе, живым и получаешь максимальную дозу удовлетворения, когда показываешь какой-то результат. Раньше в компании были тимбилдинги, теперь их нет. Менеджмент не видит в них такой же пользы, не связывает развитие спорта с сокращением больничных, последнее – задача хорошего медицинского социального пакета, а он у нас есть. Сейчас идет курс на сокращение вообще каких-либо трат и, к сожалению, первые кто под это попали – это спорт и корпоративный тимбилдинг.

ПРОДУКТИВНОСТЬ И ТИМБИЛДИНГ

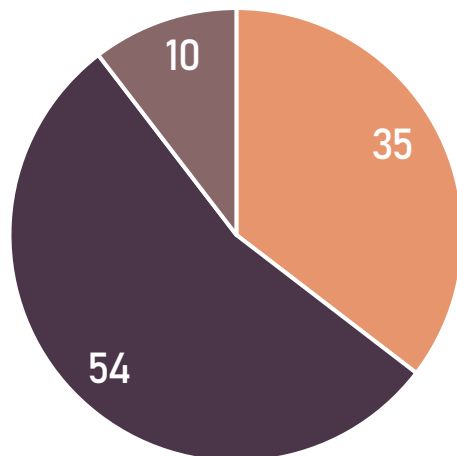
Безусловно, здесь много факторов. Первое – чтобы наши работники были здоровы, счастливы, хорошо себя чувствовали, соответственно, были более продуктивны. Продуктивность во главе всего. Дальше – это тимбилдинг: занятия – это место, где люди могут пообщаться в неформальной обстановке. Плюс социальный аспект: люди общаются и приобщаются.

УКРЕПЛЕНИЕ ЗДОРОВЬЯ СОТРУДНИКОВ

Само определение корпоративный спорт – это соревнования сотрудников в различных видах спорта, выезд на мероприятия, их организация, приверженность здоровому образу жизни, постоянные занятия в секциях, фитнес клубах. Для компании это очень важно, это как раз и сплочение коллектива на платформе спорта. Поддержание себя в форме способствует и укреплению здоровья сотрудников компании, проживающих в труднодоступных условиях, в том числе на северных территориях.

Наличие в компании комплексной стратегии, программы по развитию здорового образа жизни (% опрошенных, один ответ)

«Цель – это сокращение нетрудоспособности сотрудников. Если сотрудник здоровый, то нет затрат на его подмену, когда он на больничном – здесь и есть экономия»

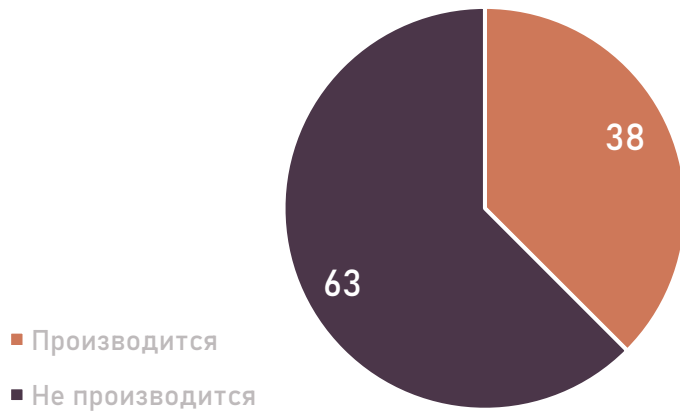


■ Да ■ Нет ■ Пока нет, но внедряем в текущем году

Результаты, связанные со здоровьем, часто не входят в мониторинг эффективности. В том числе и по причине их комплексности, зависимости от множества факторов помимо физической активности – не хватает методической разработки.

- Ценность корпоративного спорта чаще всего обосновывается улучшением здоровья сотрудников. Этот фокус внимания также соответствует государственным интересам и запросу к корпорациям.
- При том, что задача улучшения здоровья часто декларируется, она редко отслеживается, а практики компании не всегда напрямую направлены на укрепление здоровья или профилактику заболеваний. Например, периодические командные соревнования без регулярных тренировок, ставка на уже вовлеченных в спорт.
- На организационном уровне спорт и охрана труда часто связаны слабо – за них отвечают разные управления.
- Есть тенденция к развитию комплексных программ здорового образа жизни (пока есть примерно у трети крупных работодателей). Развитие корпоративного спорта сопровождается внедрением программ питания, консультированием сотрудников по вопросам здоровьесбережения и созданием здоровьесберегающей среды на предприятиях.

Производится ли оценка эффективности спортивных программ? (% опрошенных, один ответ)



Используемые показатели

Показатели на старте

- На этапе до запуска программы не всегда ставятся конкретные цели и измеримые KPI.
- Часто компании ориентируются на субъективную оценку руководства, сотрудников и косвенные показатели

Мониторинг

- Динамика отслеживается по формальным показателям (доля вовлеченных, количество мероприятий)
- Отсутствие четких показателей может усложнять получение дальнейшего финансирования

Результат

- Отсутствие четких целей на старте программы усложняет оценку результата + ряд эффектов спорта комплексные и долгосрочные, их нельзя замерить изолированно от других факторов, динамика накапливается медленно

- Число занимающихся
- Количество посетителей мероприятий
- Удовлетворенность сотрудников
- Влияние на здоровье
- Достижения команд компании и индивидуальные

Базовые показатели, которые проще всего измерить, но они не всегда напрямую соотносятся с поставленными целями

Показатели применяются редко, их значения зависят от множества факторов, не в первую очередь от спортивных программ (например, период пандемии COVID-19)

Показатели легко измерить, они применяются часто, но не соотносятся с большинством декларируемых целей корпоративных спортивных программ

Эксперты отмечают, реальное влияние спорта на организационное развитие, как правило, остается в слепой зоне - нет измеримых критериев. Нередко в программах при формальном достижении показателей не достигается изначально запланированный эффект. Программы часто не описывают стратегические цели и последовательность действий, который связывают между собой программу и конечный эффект от ее реализации.

Однако сегодня наблюдается тенденция к упорядочению программ, более четкому целеполаганию, определению критериев эффективности. Велик запрос на обмен практиками.

НЕ ХВАТАЕТ ОПЫТА ДЛЯ РАСЧЕТА КРІ

Развивают спорт непрофильные кадры, которые прошли корпоративную школу и понимают, что есть КРІ, эффективность вложенных средств. Но для расчета этих показателей этой области им не хватает знаний, инструментов и практики. Для начала нужно определить цель этой работы: здоровье сотрудников или вовлечение в корпоративные ценности. Государство может сыграть ведущую роль в этом.

АВТОМАТИЗАЦИЯ УЧЕТА ЗАНИМАЮЩИХСЯ

Есть отчетность, которая дает информацию по всем нашим предприятиям: что востребовано по абонементам, количество занимающихся, количество мероприятий и охват их участников. Система компенсаций автоматизирована и персонифицирована: есть история работника, какой выбран клуб и какая сумма компенсации. В приложении «Пuls» вся информация о мероприятиях в онлайн-режиме. В рамках ЗОЖ, благодаря отдельной работе, выводится интегральный показатель.

УЧЕТ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ РАЗНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Проводим опросы, в которых выявляем потребность видов спорта, форматов поддержки – компенсации, предоставления выбора. На основании этого выстраиваем свою программу, меняем предложение по фитнес-клубам, по оплате и компенсации. Также смотрим количество откликов: сколько человек продолжают заниматься спортом, сколько человек активны во время выездных мероприятий. Считаем лайки, комментарии в Телеграм-канале о время спортивных мероприятий.

УЧЕТ БЕЗ ЗАДВОЕНИЯ

Считаем уникальных сотрудников, без задвоения: первое, регулярно занимающихся, это не менее 4-х раз в месяц 3 месяца подряд; дальше тех, кого спонсирует работодатель, он занимается самостоятельно и дает подтверждение. Ещё тех, кто сдает нормы ГТО: средний процент на предприятии – 1,5% в год. Сейчас меняются возрастные группы, категории, но мы считаем именно новые значки

Проблема циклов планирования. Для эффективных и системных программ нужно более долгосрочное планирование. Сейчас цикл бизнеса, в основном, – от года до 5, стратегии спортивных программ – годовая.

Желание быстрого эффекта vs медленные инвестиции. Менеджмент хочет быстрых эффектов, но системные перемены идут долго. В результате социальная политика в целом и спортивные программы в частности бывают импульсивными, привязанными к сменяющимся запросам и вкусам собственников и руководителей, власти в регионах, кризисам, моде на те или иные спортивные направления.

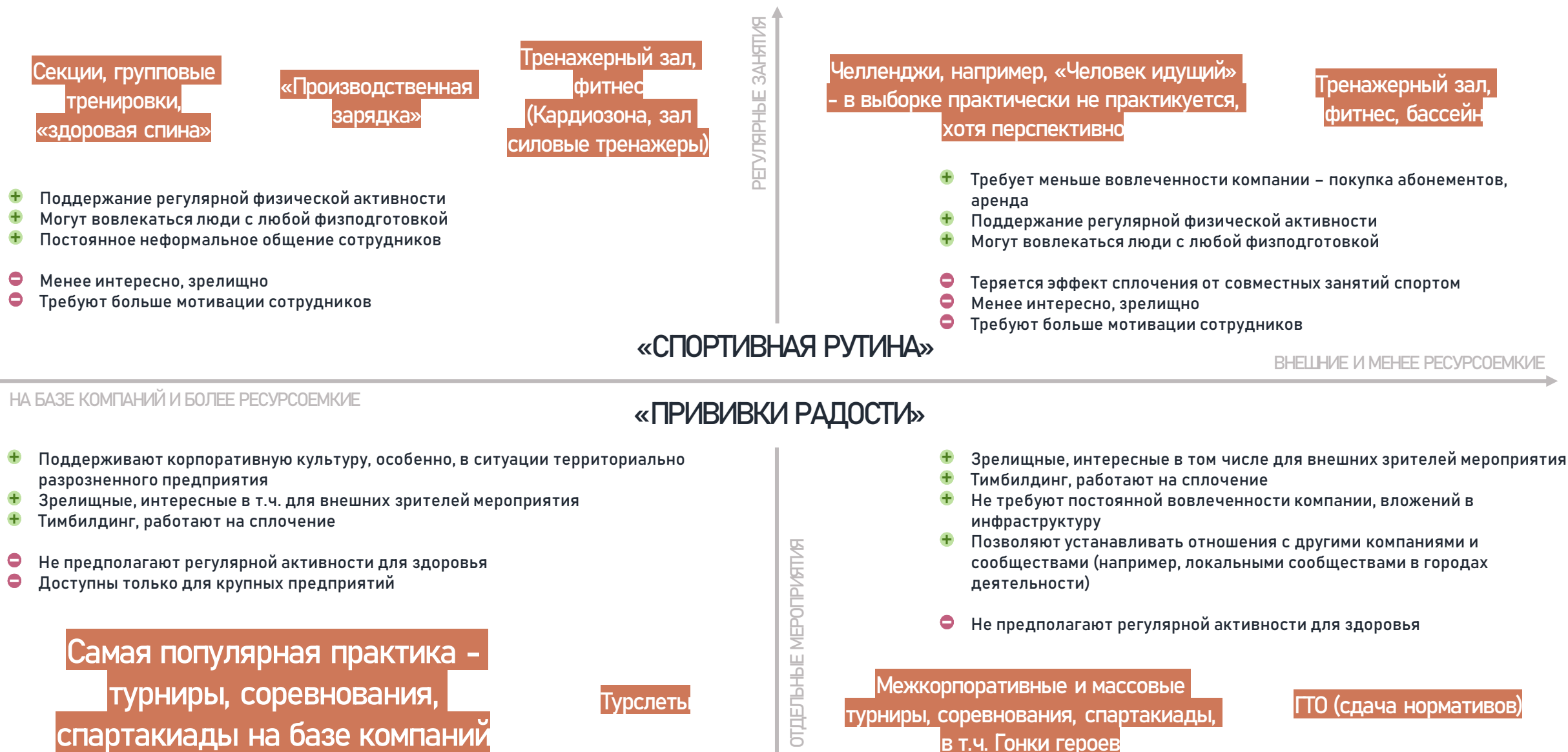
Болезненные проблемы vs перспективные направления.

В кризисный период бизнесу сложно выйти из логики «тушения пожаров». Проактивные программы, в том числе спортивные, не сразу находят понимание и не получают высокого приоритета. Требования обосновать бизнес-эффекты от спорта наталкиваются на отсутствие четких измеримых KPI.

В ситуации оптимизации кадров нагрузка на сотрудников растет и не всегда есть возможность уделять время спорту.

Какие инструменты используют компании?

Практики компаний: инструменты (1)



Процентное распределение бюджета по программам (среднее, несколько ответов)



Регулярные рутинные спортивные активности (тренировки, зарядки) более полезны с точки зрения здоровья сотрудников.



Но для поддержания мотивации постоянно тренирующихся важны периодические челленджи, соревнования, новые игровые цели.

Идеальная комбинация – если мероприятия являются стимулом для регулярной работы и вовлекают, мотивируют в том числе не спортивных людей.

Крупные компании стремятся разрабатывать внутренние программы. Они положительно влияют на лояльность и сплоченность, укрепляют общую корпоративную культуру.



Но внешние мероприятия помогают нетворкингу – межкорпоративному, внутриотраслевому, с сообществами в городах.

Крупные компании могут создавать возможности участвовать для более мелкого бизнеса.

Для того, чтобы программы работали на все целевые аудитории – уже занимающихся и только начинающих, – важно сочетание форматов регулярной активности и периодических спортивных праздников.

Спортивные соревнования...

(% опрошенных, один ответ)



Соревнования – наиболее популярная корпоративная спортивная практика.

Что дают соревнования:

- мотивируют регулярно занимающихся, формируют в компании спортивное сообщество
- привлекают внимание новичков, особенно, если у последних есть возможность присоединиться к тренировкам
- работают как инструмент командообразования если охватывают разные департаменты и дочерние общества
- работают как инструменты «спортивной дипломатии», делового нетворкинга если проводятся между разными предприятиями

Практикуется два подхода к организации соревнований:

1. самостоятельная организация – чаще всего предполагает минимальные вложения (аренда площадок, приглашение судьи, звукового специалиста, наградной фонд). В основном – для спартакиад внутри или между департаментами одного предприятия
2. привлечение внешних ресурсов, агентств, в том числе через закупку. Наиболее характерно для крупных предприятий и/или спартакиад среди нескольких дочерних организаций.

Выросшие из хобби сотрудников корпоративные спартакиады вышли на новый уровень. У компаний есть запрос на формирование общих стандартов организации, проведения и оценки.

С проведением соревнований связан главный конфликт в современном корпоративном спорте – участие только любителей, простых сотрудников VS привлечение легионеров со спортивной подготовкой более высокого уровня (см. далее).

10%

опрошенных компаний (по самоотчету) имеют опыт найма на работу спортсменов или привлечения не-сотрудников для участия в спортивных соревнованиях. Не смотря на запрет

Что способствует практике

1. Хорошая спортивная команда – символ престижа компании. Победы мотивируют собственника, особенно, если он увлекается финансируемым видом спорта
2. Медальные зачеты – понятный «счетный» индикатор эффективности. Результат легче фиксировать и использовать в обосновании необходимых инвестиций
3. Традиция поддержки полу-профессиональной команды в течение долгого времени, сложность ломки порядка

Риски

1. Снижает мотивацию любителей участвовать в соревновании – *«нас все равно победят/зачем выходить, позориться»*
2. Снижает мотивирующий эффект для неактивных и начинающих. Образ профессионального спортсмена не выглядит доступным, любитель вдохновляет на достижение такого же результата
3. Возможный негативный репутационный эффект для компании

В интервью компании, которые чаще выигрывают соревнования, не отмечают в качестве лидеров в корпоративном спорте. Сами победы, если они явно связываются с участием профессионалов, обесцениваются.

Для компаний естественно конкурировать между собой на различных полях. Спорт – естественная среда для репутационной конкуренции
Фокус конкуренции можно переключить и расширить – важны лучшие корпоративные практики регулярной работы с сотрудниками, системность и креативность решений

Для оздоровления индустрии корпоративных соревнований важна подсветка ролевых моделей, задающих стандарты и идеалы, обязательные нормы

Наличие инфраструктуры

(% опрошенных, один ответ по строке)



КЕЙС ВЗАИМОДОПОЛНЕНИЯ:

В городе N – два крупных предприятия, которые соревновались друг с другом в реализации спортивных проектов. Одно из них построило крупные объекты, которые доступны для всех желающих, кроме периода проведения корпоративных соревнований. Другое предприятие посчитало нерентабельным строить аналогичные объекты. Вместо этого предприятие обустроило в парках спортивные зоны – турники, теннисные столы.

Большинство компаний с развитыми спортивными программами обеспечивают занимающихся инфраструктурой:

- шаговая доступность спортивных объектов стимулирует занятия (нехватка времени – главный барьер для взрослых любителей)
- во многих населенных пунктах есть дефицит площадок

Возможности онлайн-корпоративных практик

1. Широкий охват и объединение предприятия: вовлечение сотрудников из разных департаментов, дочерних обществ. Наиболее эффективен для компаний территориально распределённых (особенно с малочисленным штатом в филиалах)
2. Возможность вовлечения внешних аудиторий: члены семей, городские сообщества
3. Более гибкий формат по времени и географии.
4. Финансово менее затратный формат

РОСТ СПРОСА И РАСШИРЕНИЕ ОНЛАЙН-МАРАФОНОВ

«Мы, по сравнению с предыдущими годами расширяли наши возможности: что-то возвращали в офлайн, где-то онлайн усиливали. В 2020 году мы увидели спрос на онлайн-марафон во время его тестового проведения. Дальше провели его по зимним видам спорта, потом поняли, что можно и по летним. И с прошлого года проводим его два раза в год с ростом вовлеченности».

Онлайн-практики – след covid-19: часть практик, внедренных в период пандемии, прижились и активно используются компаниями. Например, онлайн-челленджи для сотрудников, тренировки.

Онлайн сегодня дополняет офлайн – может быть инструментом поддержания сообщества в территориально-распределенных предприятиях, связи с внешними сообществами, может использоваться для фоновых соревновательных проектов (пример – фоновая ходьба)

Ограничения онлайн-корпоративных практик

1. Не предполагает совместной работы, нет эффекта командообразования
2. Скорее нацелен на простые и рутинные физические нагрузки, не требующие постоянного контроля специалиста, идеально для профилактической гимнастики, йоги. Не подходит для игровых командных игр

ОНЛАЙН НУЖЕН ДЛЯ МАССОВОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

«Мотивирует сотрудников и самый простой вариант онлайн-марафона. Он не требует присутствия на местах, не предполагает сложных действий по загрузке результатов. При этом показывает серьезный рост вовлеченности, если речь о какой-то простой нагрузке, не требующей специальной подготовки. Для массовости нужно что-то простое: ходьба или банальные упражнения, которые знаем с детства, зарядка».

КОМПАНИЯ – ЦЕНТР ТЕРРИТОРИИ (крайний случай – моногород)

- Небольшие города, зависимые от производства. Исторически сформировавшиеся ожидания от бизнеса
- Бизнес заинтересован в привлечении и удержании кадров на территории, воспринимает город как сферу ответственности
- Для спортивных программ характерно:
 - акцент на восполнение дефицитов территорий;
 - инвестиции в свою инфраструктуру – запрос на ее дополнительное использование, заполнение;
 - программы не только для сотрудников, но и для жителей города;
 - «веерность» (поддержка разных направлений, в зависимости от запроса сотрудников и города);
 - инерционность форматов (традиционные мероприятия, которые сложно прекратить)

КОМПАНИЯ – ОДИН ИЗ ИГРОКОВ НА ТЕРРИТОРИИ / КЦ КОРПОРАЦИЙ

- Крупные мультипрофильные города с разнообразной инфраструктурой
- Бизнес заинтересован в конкуренции за кадры
- Для спортивных программ характерно:
 - использование внешней инфраструктуры – запрос на льготную аренду, совместное использование; компании с большим штатом и собственным крупным офисным зданием могут создавать свои площадки;
 - делегирование провайдером, например, организация льготных абонементов; фокус на сотрудниках, как максимум – членах семей;
 - интерес к межкорпоративным соревнованиям – запрос на организацию.

Компании отличаются по своим целям и условиям и нет единого стандарта «хорошей спортивной программы».

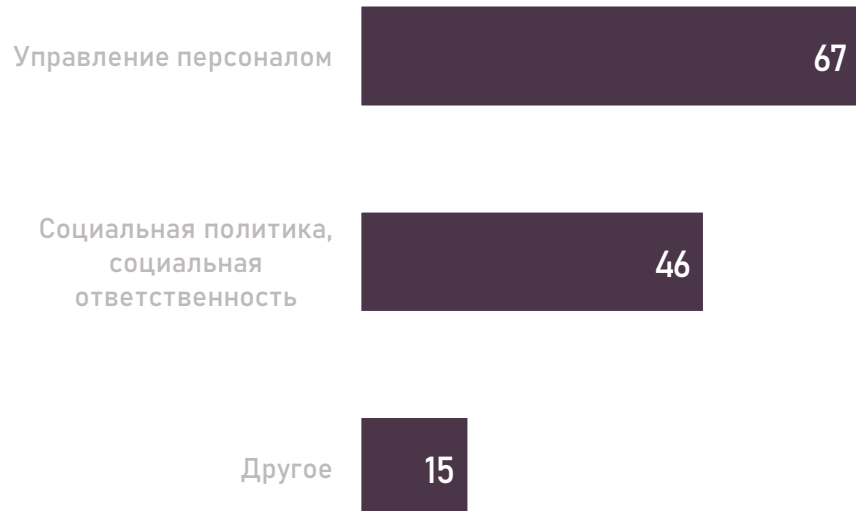
Различие компаний и их дефицитов – основа для коллабораций.

Помимо спортивного эффекта совместные межкорпоративные программы спорта для сотрудников способствуют установлению доверительных деловых отношений

РАСПРЕДЕЛЕННАЯ КОМПАНИЯ С НЕБОЛЬШИМИ ФИЛИАЛАМИ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ

- Бизнес заинтересован в удержании и привлечении кадров, создании единой корпоративной среды и культуры
- Для спортивных программ характерно:
 - использовать чужую инфраструктуру – запрос на льготные варианты аренды;
 - проявлять интерес к межтерриториальным соревнованиям – привлекают партнеров для структурирования программ и проведения.

В ведомстве какого подразделения находятся спортивные программы? (% опрошенных, допустимо несколько вариантов ответа)



Спорт существует в рамках двух основных функций. В области выбора целеполагания наиболее распространен hr-фокус.

В обеих функциях спорт – подчиненная, не центральная активность. Спорт воспринимается обособленно от основных задач менеджмента, как дополнительная активность. К спорту редко относят конкретные кpi из области hr или esg.

→

Спорт наиболее уязвим для сокращений бюджета, урезания ставок сотрудников. Высоко субъективное влияние руководителей

КЕЙС НЕСКОЛЬКИХ КОМПАНИЙ:

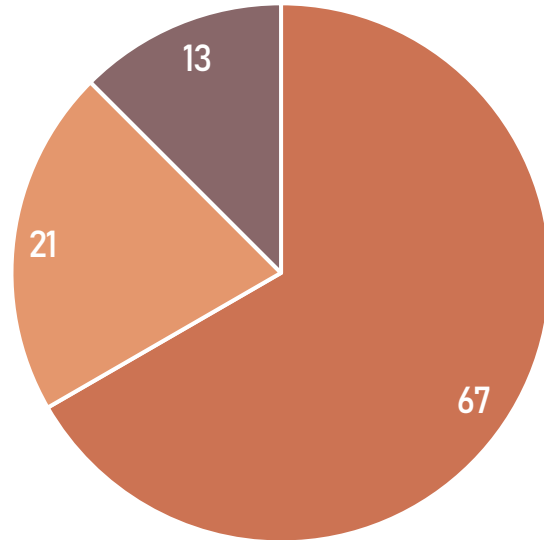
В крупной корпорации спорт был подчинен функции внутренних коммуникаций. На смену прежнему пришел новый руководитель, не увлеченный спортом. Не увидев конкретных измеримых показателей эффективности программ он «порезал» все расходы на спорт.

Корпоративная спортивная функция сегодня специализируется, в компаниях появляются профессиональные спортивные менеджеры. **Дискуссионный вопрос: оптимальная глубина погружения компаний в спорт.** Часть компаний считают, что внутренняя организация эффективнее, часть – что роль компании должна состоять в постановке задачи спортивным организаторам и контроле ее исполнения.

Текущая ситуация экономии бюджетов обострила в компаниях вопрос об эффективной организационной модели для спорта.

Единые или разные программы для всех подразделений

(% опрошенных, один ответ)



- Единые стандарты и программы
- Есть общие базовые программы для всех подразделений/дочерних обществ и локальные программы
- У разных подразделений/дочерних обществ - разные стандарты и программы

Сегодня наблюдается два параллельных тренда в управлении спортивными программами:

1. Централизация и упорядочение корпоративного спорта исходя их общих задач компаний.
2. Стремление учесть специфику подразделений и роль социальной политики во взаимоотношениях с местными органами власти у территориально распределенных компаний. Особенно важно последнее – для промышленных предприятий.

Проблема корпоративного центра:

- одно из подразделений со своими задачами, потребностями, вкусами сотрудников; преимущество
- законодатель мод / образец / прогрессор для всей компании. В этой роли центр выступает драйвером, без которого часто нет развития. Риск: навязывание практик, не интересных на территориях, сопротивление подразделений «столичной моде»

Лидеры корпспорта говорят о важности баланса интересов отдельных территориальных подразделений и общих корпоративных целей.



КАК КОМПАНИИ ВОВЛЕКАЮТ СОТРУДНИКОВ

Вовлечение новичков и опора на любителей

Ваши корпоративные спортивные программы в первую очередь направлены ... (% опрошенных, один ответ)



Люди, которые вдохновляли вас поменять образ жизни, больше заниматься спортом?* (% опрошенных, занимающихся спортом; любое число ответов, топ-10)



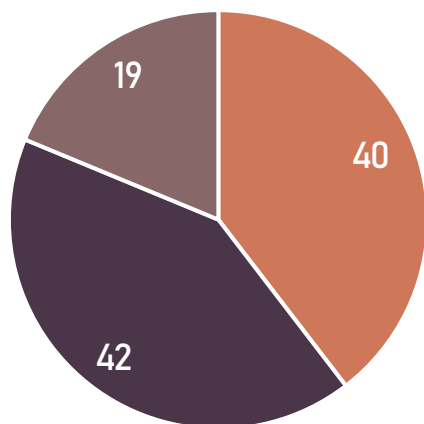
Большинство лидеров в корпоративном спорте рассматривают тех, кто занимается и тех, кто не занимается как равноценные целевые группы. Задачи вовлечения новичков двояки – здоровье, качество жизни и поддержка корпоративной культуры, сплоченности, лояльности.

Эффективная практика – вовлечение любителей спорта в качестве амбассадоров.

Однако не эффективно использовать для популяризации спорта в коллективе (полу-) профессиональных атлетов. Более результативно привлекать простых любителей разного возраста. Наиболее сильную мотивацию дает желание сопричастности к образу жизни и ценностям лидеров компании.

*Доклад «Как сформировать среду для спортсменов любителей и стимулировать физическую активность во всех возрастах». М., 2022. Подготовлен М. Макушевой (ЦСП «Платформа») при поддержке Министерства спорта РФ. URL: <https://pltf.ru/2023/02/14/kak-sformirovat-sredu-dlya-sportsmenov-lyubitelej-i-stimulirovat-fizicheskuyu-aktivnost-vo-vseh-vozrastah/>

Есть ли какие-либо специальные мотивационные программы по поощрению сотрудников к большей подвижности? (% опрошенных, один ответ)



- Да
- Нет
- Пока нет, но планируем организовать в текущем году

Измерение эффективности мотивационных практик составляет сложность: многофакторность влияния на мотивацию.

НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ФОРМАТЫ МОТИВАЦИИ

ФОРМАТЫ	ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ
Сравнение результатов	Использование символических поощрений. В разработке у нескольких компаний корпоративные платформы с функцией сравнения результатов. В основном в рамках марафонов, соревнований, в том числе онлайн. Особенность – работает, в основном, для сотрудников уже вовлеченных в спорт и с соревновательной мотивацией.
Социальная реклама	Многие компании практикуют социальную рекламу спорта в корпоративных СМИ, плакаты в офисах и т.д. Прямые призывы («занимайтесь спортом») – практически не работают в аудитории не вовлеченных. Сообщения эффективны если - опираются на внутреннюю мотивацию сотрудников и поддерживают ее (желание работать с телом / укреплять здоровье, достигать спортивных результатов, развивать отношения с коллегами); - опираются на ценности и принципы, поддерживаемые компанией (желание сопричастности к ценностям компании/ее лидеров, групповая норма).
Материальная мотивация	Встречается редко. Из отмеченных практик – призовой фонд корпоративных соревнований, бонус к зарплате по достижению определенных целей (отмечено единожды). Как и любая внешняя по отношению к самому занятию практика не дает устойчивого результата.
Персональное влияние	Признается самым эффективным мотиватором. При этом целенаправленно как инструмент применяется редко Авторитет руководителя работает если руководители не только транслируют важность участия, но и вовлечены сами. Возможна дополнительная коммуникационная подсветка любителей (важно сделать их занятия более заметными).

Условия для занятий физической активностью

Формирование программ, поддержка инфраструктуры, доступ к ней,

Привлечение специалистов – в штат или на основе отдельных консультаций, тренировок

Постоянное информационное воздействие
Популяризация спорта, напоминание и значимости физической активности

Руководители и коллеги

- Руководители вовлечены сами и транслируют ценности спорта / демонстрируют свое увлечение
- Предлагают совместные форматы либо поддерживают инициативы сотрудников участием
- Коллеги, занимающиеся спортом, заметны (возможно, благодаря подсветке во внутренних коммуникациях)
- Любители не закрывают доступ новичкам в свои клубы / на тренировки

Сам сотрудник

- Внутренняя мотивация, личное желание работать с телом / укреплять здоровье / достигать спортивных результатов
И
- Мотивация, поддерживаемая в компании: желание причастности к ценностям компании/ее лидеров, групповая норма, спорт как инструмент нетворкинга

- Стимулирующие бонусы
- Символические поощрения (в основном для уже вовлеченных)
- Коммуникационные «подталкивания» – мероприятия, социальная реклама, оповещения о возможности принять участие и т.д.

Внешняя мотивация

Мотивация сотрудников – это многосоставной и непрерывный процесс.

Сложнее вовлечь неактивных, в том числе из-за проблем со здоровьем, предубеждений относительно спорта и своих возможностей. Нужны комплексные программы.

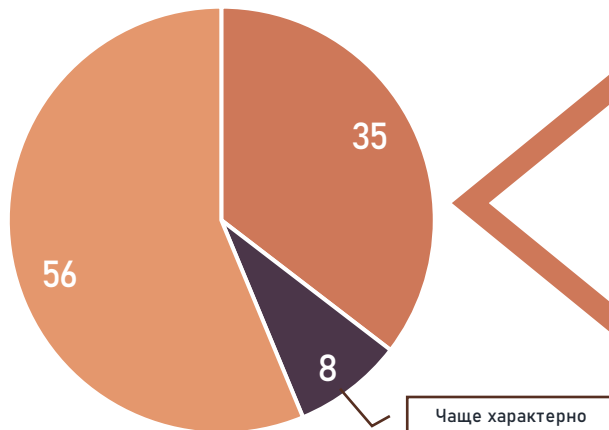
Идеальные условия для развития спорта:

среда, которая удобна для занятий и вовлекает (есть инфраструктура, много людей занимается и они заметны),

спорт занимает значимое место в корпоративной культуре (ценности, совместные практики и ритуалы)

Распространяются ли корпоративные спортивные программы на тех, кто не работает в компании?

(% опрошенных, один ответ)



- Только на членов семей сотрудников
- Также распространяются на жителей территории деятельности
- Нет

Чаще характерно для градообразующих компаний

Форматы вовлечения других аудиторий

По данным интервью

ФОРМАТЫ	ОСОБЕННОСТИ
Онлайн-марафоны, челленджи	В рамках этого инструмента чаще всего подключались члены семьи. Отмечено, что это стимулировало участников не сходить с дистанции (внешний контроль) и повышало сплоченность в группе (формирование более неформальной атмосферы)
Соревнования, спартакиады	Участие в формате болельщиков (как онлайн, так и офлайн), в том числе на выездных мероприятиях. Опосредованно может работать на мотивацию заняться физической активностью внешних аудиторий + также активно развиваются программы, предполагающие вовлечение членов семьи
Инфраструктура (обеспечение доступа)	В случае компенсации абонементов в фитнес-залы – возможность ходить совместно. Также есть отстроенная инфраструктура – доступная жителям города и/или членам семей. Ограничение – на спортзалы и секции на территории компаний (правила безопасности)

Внешние аудитории в основном не являются целевыми в корпоративных программах, но косвенно влияют на сотрудников: спортивные окружение и семья поддерживают любителей. В случае с небольшими городами и градообразующими предприятиями граница между корпоративной и некорпоративной средой наиболее стертая. Городская среда для спорта влияет на сотрудников.



КООПЕРАЦИЯ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО СПОРТА

Есть ли на рынке обмен опытом и сотрудничество?



Уже есть и хотелось бы развивать и масштабировать



Пока нет либо крайне недостаточно

Экспертные площадки для обмена практиками и поиска решений, в том числе для общения с государством

Пример: встречи, организуемые Ассоциацией корпоративного спорта

Информационные ресурсы-агрегаторы о развитии направления (новинки, мероприятия, мастер-классы и т.д.)

Взаимодействию с государством в рамках спортивных программ, мероприятий

Пример: объединение корпоративной и городской спартакиад

Партнерства и обмен ресурсами между компаниями

Пример: компания с территориально-распределенными офисами могла бы эффективнее использовать бюджет в масштабах страны если бы часть потребностей в аренде площадок на территориях закрывала безвозмездно или на основе софинансирования

Премии, рейтинги, позволяющие показать себя, увидеть интересные практики и выделить лидеров

У компаний есть интерес к тому, чтобы сравнивать себя с другими и выделять лидеров (спорт как инструмент репутационной конкуренции). Это может быть дополнительным стимулом для менеджмента заниматься программами. Рейтинги и премии существуют в рамках общего направления социальных проектов компаний. С 2022 года под эгидой Ассоциации корпоративного спорта организуется национальная премия в области развития корпоративного спорта

Сфера корпоративного спорта проходит период интенсивного развития. Пока ощущается разрозненность организаторов. Но уже заложена основа для различных форматов взаимодействия.

Есть большой запрос на объединение ресурсов, однако, сегодня не сложилось эффективной платформы для поиска партнерств на регулярной основе



Государство

Чем может помочь государство

- Организация межотраслевых, территориальных мероприятий
 - Доступ к муниципальной инфраструктуре, особенно, для небольших и территориально распределенных компаний; форматы совместного использования и финансирования площадок
- Мотивация компаний (пока только в виде сбора отчетности, есть запрос на поддержку активности бизнеса), особенно – в части налоговых льгот на организацию спорта внутри и командирование сотрудников на внешние мероприятия
- Платформа для выработки стандартов, решений по организации корпоративного спорта, организации обучения специалистов



Компании

Что дает государству бизнес

- Вовлекает в физическую активность самый трудный для охвата государственных программ сегмент населения – молодых взрослых и людей среднего возраста; лучше знает потребности ЦА, может создать наиболее комфортные условия для занятий
- Имеет прямой канал коммуникации с ЦА, может поддерживать коммуникационные кампании в рамках СНЖ и помогать в масштабировании спортивных инициатив
- Обладает бизнес-подходом к проектному управлению, анализу эффективности инвестиций
- На отдельных территориях – развивает культуру физической активности, вовлекает не только сотрудников, но членов семей и городские сообщества

В сфере корпоративного спорта есть взаимный интерес и общность стратегии: бизнес участвует в достижении одной из приоритетных национальных целей, государство может поддержать корпоративные программы.

У бизнеса есть элемент гордости за то, что решаются государственные задачи. Опасение бизнеса – чрезмерная регламентация сферы, рост бюрократической надстройки и объема отчетности, рост ожиданий от бизнеса (спортизация бизнеса). Также есть опасение, что государство из регулятора превратится в провайдера услуг

Значимость государства для развития корпоративного спорта: цитаты

ДОЛЖНА БЫТЬ СТИМУЛЯЦИЯ СВЕРХУ

Все, связанное с физической активностью, в компании сейчас выживает только потому, что из министерств приходят какие-то запросы, в том числе на социальную активность. Чтобы сделать такой ежегодный отчет по социальному развитию с красивыми фотографиями, приходится делать соревнования, кроссы. Стимуляция должна быть. Если нужно делать и будет какой-то призыв: «давайте», то топ-менеджмент с удовольствием поднимет этот флаг и будут участвовать

ПРИ ОГРАНИЧЕННОСТИ РЕСУРСОВ НУЖНА ПОМОЩЬ

Есть масса возможностей для развития корпоративного спорта у нашей компании. Однако, важно рассчитывать человеческий и финансовый ресурс на данную работу. При работе с региональными представительствами, спортивными организациями на местах выше возможности для проведения активностей на локальном уровне

ВАЖНА СИНЕРГИЯ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ РОЛЕЙ

Министерства спорта должны думать о том, как сделать федеральные соревнования интересными своим участникам, и как привлекать к ним множество спонсоров. Задача корпораций – обеспечить подготовку. И это тоже большая работа: создать инфраструктуру, её проспонсировать, организовать работу, постоянно поддерживать спортсменов на этапе подготовки. И не надо еще забывать, что у нас все сотрудники застрахованы, и, если они занимаются опасным видом спорта, то это бремя тоже ложится на работодателя, увеличивая стоимость его страхования. Важна синергия между министерством и корпорациями, эффективное распределение ролей.

БИЗНЕС МОЖЕТ ДЕЛАТЬ, А ОТ ВЛАСТИ НУЖНА ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА И ПЛОЩАДКИ

Если говорить с точки зрения бизнеса и власти, то лучше просто не мешать. Многим компаниям не нужна помощь в развитии корпоративного спорта, они могут за себя заплатить, знают, что делать и как развивать. Роль государства – заниматься незащищенными слоями населения, а также информационно поддерживать спорт, физическую активность, её значимость и главное, не мешать бизнесу проверками, ограничением допусков. Также важно развивать, создавать площадки – это основная боль по всем видам спорта, физической активности. Их дефицит и в Москве, и в регионах

ОПРЕДЕЛИТЬ ОЖИДАНИЯ ДРУГ ОТ ДРУГА

Нам не хватает единой стандартной методологии. И нужно, чтобы был разработан не только нормативный документ, «по которому мы теперь живем», но и понятно донесены задачи, ожидания от корпорации, принцип учета вовлеченных. Самое главное, организовать стол переговоров, где каждый из нас донесет свои ожидания, определит пользу друг для друга: где мы сможем помочь государству, а где оно нам



КЛЮЧЕВЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

Развитие корпоративного спорта

- За последние годы росли бюджеты, охват и разнообразие программ. В среднесрочной перспективе участники исследования прогнозируют дальнейшее развитие спортивных практик и рынка.
- Развитие корпспорта и физкультуры стимулируют две логики – логика инвестиций в благополучие и устойчивость бизнеса и логика социального заказа 2.0. За ростом внимания к спорту – комплекс причин: запрос нового поколения сотрудников и руководителей, рост конкуренции за кадры и развитие hr-политик, внимание государства и стремление выстроить систему спортивных обществ на предприятиях и др.
- Корпоративный спорт сегодня – часть ценностного предложения работодателя, часть социального пакета, платформа для диалога с государством.

Зачем работодателям спорт?

Спорт решает комплексные задачи:

- укрепляет hr-бренд,
- повышает вовлеченность и помогает развивать горизонтальные связи в коллективах,
- является частью системы управления здоровьем,
- используется как инструмент деловой дипломатии. Помогает устанавливать и развивать деловые отношения с другими участниками рынка (за счет участия в общих спортивных практиках и общения в неформальной обстановке),
- помогает развивать территории и служит платформой для диалога с органами власти.
- становится частью корпоративной репутационной конкуренции.

Управленческий разрыв цели – инструменты

- Реальное влияние корпоративного спорта на организацию во многом в слепой зоне.
- Программы часто не описывают стратегические цели и последовательность действий, который связывают между собой программу и конечный эффект.
- Чаще всего работодатели делают акцент на роли спорта в укреплении здоровья. Но на организационном уровне спорт и охрана труда часто связаны слабо – за них отвечают разные управления, и лишь у немногих есть связка между спортом и какими-либо показателями здоровья.
- Наблюдается тенденция к упорядочению программ, более четкому целеполаганию. В том числе есть тенденция к развитию комплексных программ здорового образа жизни.

Инструменты компаний

- Наибольший акцент делается на организации соревнований на базе компаний либо участия во внешних мероприятиях. Событийность важна для развития спортивной культуры, поддерживает мотивацию атлетов-любителей, питает корпоративную культуру.
- Но для вовлечения в спорт новичков ценна организация регулярных спортивных занятий, доступных всем.
- Лидеры в корпспорте стремятся к балансу «спортивной рутины» и спортивных праздников.
- Эффективная практика – привлечение атлетов-любителей как амбассадоров для вовлечения остальных.

в развитии корпоративного спорта, которые компаниям предстоит пройти в ближайшие годы

ОПОРА НА СФОРМИРОВАННЫЙ ЗАПРОС VS вовлечение не активных

Иногда ставка в программах делается на тех, кто уже увлечен спортом – их легче привлечь и не нужно дополнительно мотивировать. Но если компания стремится достичь системных эффектов для здоровья и вовлечь всех сотрудников, необходимы программы мотивации не активных.

ЛОГИКА ИНВЕСТИЦИЙ VS ОТСУТСТВИЕ ИЗМЕРИМЫХ КПЭ

Инвестируя в спорт менеджмент нередко требует демонстрации эффектов для бизнеса. Однако большинство эффектов трудно измеримы – имеют отсроченный, накопительный характер, складываются из многих факторов.

БОЛЕЗНЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ VS ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ.

В кризисный период бизнесу сложно выйти из логики «тушения пожаров». Проактивные программы, в том числе спортивные, не сразу находят понимание и не получают высокого приоритета. Требования обосновать бизнес-эффекты от спорта наталкиваются на отсутствие четких измеримых КПЭ. В ситуации оптимизации кадров нагрузка на сотрудников растет и не всегда есть возможность уделять время спорту.

ПОГОНЯ ЗА ПРЕСТИЖЕМ VS вовлеченность сотрудников

Привлечение «легионеров» для участия в корпоративных соревнованиях приносит медали, но демотивирует любителей. Наиболее мотивирующий эффект на любителей оказывают такие же любители, добившиеся хороших результатов.

«ЧУЖОЙ СРЕДИ СВОИХ»

Спорт всегда подчинен другой функции, чаще всего hr, социальной политике, внутренним коммуникациям. Ни в одной из функций он не занимает центрального места и наиболее уязвим к сокращениям, вытеснению на периферию с т.з. временного ресурса сотрудников.

НАКОПЛЕНИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ ВНУТРИ VS СОКРАЩЕНИЕ НЕПРОФИЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ

Корпоративная спортивная функция сегодня специализируется, в компаниях появляются профессиональные спортивные менеджеры. Дискуссионный вопрос: оптимальная глубина погружения компаний в спорт. Часть компаний считают, что внутренняя организация эффективнее, часть – что роль компании должна состоять в постановке задачи спортивным организаторам и контроле ее исполнения.

ПРЕДСТАВИТЕЛИ БИЗНЕСА

(УЧАСТНИКИ ИНТЕРВЬЮ, ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ МОГЛО УЧАСТВОВАТЬ БОЛЕЕ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА)

1. X5 Group
2. АНО «Атом-спорт»
3. АО «ВМЗ» (Выксунский металлургический завод)
4. АО «ВНИИЖТ» (Научно-исследовательский институт железнодорожного транспорта)
5. АО «Концерн ВКО "Алмаз-Антей"»
6. АО «Почта России»
7. АО «РМК» (Русская медная компания)
8. АО «СИБУР»
9. АО «Трансмашхолдинг»
10. АО ОХК «Уралхим»
11. ВЭБ.РФ
12. ОАО «РЖД»
13. ОАО «УГМК» (Уральская горно-металлургическая компания)
14. ООО «Сима-ленд»
15. ПАО «Газпром нефть»
16. ПАО «ГМК «Норильский никель»
17. ПАО «НЛМК» (Новолипецкий металлургический комбинат)
18. ПАО «Роснефть»
19. ПАО «Сбербанк»
20. ПАО «Северсталь»
21. ПАО «Совкомбанк»
22. ПАО «Туполев»
23. ПАО «Уралкалий»
24. ПАО «Яковлев» (ex-ПАО «Научно-производственная корпорация „Иркут“»)

ЭКСПЕРТЫ И ПРОФИЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ

(УЧАСТНИКИ ИНТЕРВЬЮ)

1. Ассоциация развития корпоративного спорта
2. Комиссия по индустрии здоровья, физической культуре и спорту РСПП
3. Проект «Лига Чемпионов Бизнеса»
4. АНО «Центр развития корпоративной спорта»

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА ВЫРАЖАЮТ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЯМ И ЭКСПЕРТНЫМ ЦЕНТРАМ, ПОДДЕРЖАВШИМ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКУЮ РАБОТУ