

WELLBEING-УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Баніт О.В., Мерзлякова О.Л.

Початок нового тисячоліття характеризується стрімким перебігом суспільного розвитку, кардинальними змінами соціально-економічного устрою, глибокими соціокультурними трансформаціями. Однією з ключових стратегій людства на XXI століття визначено сталий розвиток як загальну концепцію розвитку суспільства, спрямовану на подолання небезпечних наслідків глобальних проблем через установа балансу між задоволенням потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь. Глобальні цілі цієї стратегії охоплюють такі пріоритетні напрями як: кліматичні зміни, економічна нерівність, інновації, стале споживання, подолання бідності, забезпечення миру й процвітання всіх людей на планеті та ін. У цьому контексті особливого значення набуває wellbeing-концепція, що передбачає управління добробутом персоналу.

У звітах міжнародних дослідницьких організацій за останні два роки наголошується, що wellbeing має стати наріжним каменем стратегії компанії, і що без комплексних програм добробуту неможливо вирішити проблем, пов'язаних із погіршенням здоров'я співробітників. Зокрема, у звіті «Wellbeing 2021» відзначається, що у 2020 році wellbeing був першим завданням для HR і у 2021 році це не зміниться¹. Підтвердженням є звіт глобальної HR-аналітики Д. Берсіна, у якому йдеться про те, що якщо у 2020 році основна увага зосереджувалася на забезпечення стійкості, гнучкості та викликах віддаленого формату роботи, то у 2021 wellbeing, створення продуктивного, безпечного, сприятливого для роботи середовища є ключовими питаннями, що потребують від топменеджменту першочергового вирішення. Пріоритетним постає навчання співробітників бути здоровими, стійкими та продуктивними².

У вступі до звіту HR-тренди 2021, підготовленому Інститутом топроботодавців акцент зроблено на перехід від розрізнених ініціатив у сфері мотивації й залученості до системних wellbeing-програм, що мають стати ключовими інструментами HR. У 2020 році в порівнянні з 2019 вдвічі зросла чисельність компаній, які пропонують wellbeing-програми; понад половину компаній виділяють окремий бюджет на wellbeing. Статистичні дані засвідчують, що у 2021 році 92% провідних роботодавців вважають добробут стратегічним імперативом їхнього бізнесу, в порівнянні з 83% рік тому; 59% провідних роботодавців у порівнянні з 51% минулого року позитивно оцінюють вплив своїх програм на ефективність бізнесу³.

Актуальність упровадження wellbeing-концепції в управління персоналом сучасних бізнес-організацій визначається низкою суперечностей, серед яких найвагомішими є психологічний дисбаланс і дисбаланс між роботою і життям. У двох масштабних дослідженнях, проведених протягом 2012 року Інститутом Геллапа виявилось, що лише 30% співробітників США захоплені роботою, а загалом у світі надто низький рівень – 13%⁴. Решта ж відчувають вигорання на роботі. Проблема вигорання перетворюється нині на системне явище і веде до зниження зацікавленості та

¹ Wellbeing 2021 Global Mobility next big challenge. 2021. URL: <https://theresforum.com/wp-content/uploads/2020/12/RES-Forum-WBN-Wellbeing-Survey-Dec-2020.pdf> с.5.

² Bersin J. HR Predictions for 2021. URL: <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2021/>

³ Top Employers Institute – HR Trends Report 2021. URL: <https://www.top-employers.com/en/thank-you/download/content/3>

⁴ Beck R., Harter J. Why Good Managers Are So Rare. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>.

ефективності праці: більшість співробітників покидають компанію саме з цих причин.

Про дисбаланс між роботою і життям йдеться у звіті за 2020 рік від CIPD. У ньому зазначається, що співробітники по всьому світі не здатні знаходити компроміс між роботою і життям, що в результаті негативно впливає на здоров'я. У зв'язку з цим з'явилися такі поняття, як «абсентизм» – вимушена відсутність на робочому місці через стрес і вигорання, і «презентизм» – затримки на робочому місці навіть після закінчення робочого часу, при цьому часто без ефективного виконання завдань або при поганому самопочутті (84% респондентів)⁵.

Якщо співробітники втомилися, вигоріли й неефективно виконують свою роботу, компанія втрачає прибуток. За даними Глобального інституту бізнес-досліджень McKinsey, компанії США щорічно витрачають до \$ 200 мільярдів на рік на охорону здоров'я співробітників і пошук нових у зв'язку з плінністю кадрів⁶. Натомість результати опитування Інституту Limeade показали: 88% співробітників, які відчують турботу про їхній добробут з боку компанії, стабільно залучені до роботи й налаштовані приносити користь⁷. З огляду на це зростає інтерес до дослідження wellbeing-концепції та її впливу на ефективність праці в бізнес-організаціях.

Аналіз наукових і статистичних джерел, дослідницьких матеріалів та дописів на офіційних порталах аналітичних і консалтингових компаній показує, що частина авторів вважають wellbeing новою концепцією, яка з'явилася протягом останнього десятиліття, натомість інші стверджують, що управління добробутом співробітників давно вже не новий тренд. На нашу думку, одні й другі мають рацію, оскільки перші відштовхуються від терміну «wellbeing», який увійшов у науковий обіг у 2010 році, а другі висвітлюють теорії, що виникли ще у XX столітті й стали підґрунтям формування цієї концепції.

Упродовж тривалого періоду єдиним індикатором соціально-економічного прогресу суспільства вважався ВВП. І лише в останні десятиліття дослідники підходять до висновку про те, що настав час перенести акцент зі змінної економічного виробництва. Більше того, прогресивні компанії, як, наприклад Gartner, наголошують на тому, що співробітника не можна сприймати виключно як робочу одиницю. На його продуктивність праці впливають не тільки корпоративні чинники (колеги, керівники, корпоративна культура, робочі процеси), але й особисті (здоров'я, соціальне оточення, сім'я, фінансове становище). Тому підвищення уваги на якийсь один з чинників не вдається суттєво підняти результативність і залученість працівників. Залученість співробітника визначає як рівень його продуктивності, так і бізнес-результати компанії. Якщо ще на початку XX століття однією з найважливіших HR-функцій було управління мотивацією, то нині стає зрозумілим, що на результати роботи персоналу впливає низка чинників, що визначають загальний добробут. Ініціативи для вимірювання соціально-економічного прогресу та добробуту були розпочаті в багатьох країнах одночасно на всіх континентах.

У книзі «Гарне життя: об'єднання філософії та психології добробуту» професор Каліфорнійського університету М. Бішоп представив причинно-наслідкову модель добробуту. Відповідно до цієї моделі рівень добробуту визначається на основі кількох чинників: почуттів, переконань, звичок, ресурсів, мотивації людини. Ці фактори пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками й сукупно впливають на зростання чи спад добробуту⁸. К. Райфф досліджувала питання добробуту в

5 Health and Wellbeing at Work 2021. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021_tcm18-93541.pdf с.18.

6 McKinsey Quarterly. The overlooked essentials of employee well-being. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-overlooked-essentials-of-employee-well-being>

7 Well-Being & Engagement Report 2016. URL: <https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2016/09/QW-LimeadeWellBeingEngagementReport-final.pdf> с.3.

⁸ Bishop M. L. *The good life: unifying the philosophy and psychology of well-being*. Oxford University Press, 2015.

університеті Вісконсін-Медісон за 20 років до того, як всі почали про це говорити. Вона запропонувала багатовимірну модель психологічного добробуту, що охоплює 6 критеріїв: прийняття самого себе, особистісне зростання, наявність життєвих цілей, мистецтво співіснування з навколишнім середовищем, самостійність, позитивні взаємостосунки з іншими людьми⁹. Користуються популярністю також теорія процвітання К. Кіза й Б. Фредріксон і концепція позитивної психології PERMA М. Селігмана (Positive Emotion — позитивні емоції; Engagement — залученість; Relationships — взаємини; Meaning — сенс; Accomplishments — досягнення). Показовим підтвердженням життєздатності означених концепцій і теорій є статистичні дані OESR-індексу кращого життя (OECD Better Life Index), що вимірюється з 2011 року¹⁰.

Варто зазначити, що існують інші варіанти, які ширше чи вужче представляють модель добробуту. Однак, нині найвідомішим і найохопленішим у цьому напрямі є дослідження глобального індексу добробуту Gallup-Healthways (Gallup-Healthways Global Wellbeing Index), що проводить американський інститут громадської думки – Інститут Геллапа. На основі вивчення ефективності півтори сотні організацій і вимірювання залученості 27 мільйонів співробітників і понад 2,5 мільйони робочих одиниць за останні 20 років, наукові співробітники означеного Інституту виявили 5 ключових складових добробуту співробітників: здоров'я, професія, фінанси, соціальні зв'язки та громадська залученість. Ці елементи взаємопов'язані, кожен з них впливає один на одного. У результаті дослідженням встановлено, що 66% людей досягають успіху принаймні в одній з цих сфер, однак лише 7% є успішними в усіх п'яти¹¹.

Поняття добробуту (англ. wellbeing) набуло широкої популярності з виходом книги «Wellbeing: The Five Essential Elements» («Добробут: п'ять основних елементів»), у якій висвітлено хід і результати 50-річного дослідження в 150 країнах¹². Wellbeing – це англійське слово, переклад якого найближче до слова добробут (часто замість нього вживають «благополуччя», однак це калька з російської мови). Термін «wellbeing» прийшов в HR з філософії та психології. Різні дефініції, зокрема, представлені в Стенфордській енциклопедії філософії, асоціюються з такими поняттями, як процвітання, забезпеченість, спокійне життя людини в достатку. Тому іноді wellbeing ототожнюють з поняттями щастя, процвітання, задоволеності якістю життя або позитивними відчуттями, але вони трохи вужчі. Однак це наслідки добробуту або короткочасні емоції, якими не можна керувати. Добробут – стійкий стан, що піддається вимірюванню, а отже й контролю. Поняття «wellness» також не можна вважати синонімом «wellbeing», оскільки цей термін використовується лише для опису комплексу фізичної активності, харчування й догляду за собою.

Крім означеного вище, варто звернути увагу також на правопис терміну. У різних джерелах можна зустріти написання через дефіс (well-being) або разом (wellbeing). Так, наприклад, у деяких статтях з філософії пишуть через дефіс, а огляд журналів з інших сфер показує, що багато авторів опускають дефіс. «Well-being» складається з двох слів – «добре» та «буття». Як зазначається в передмові журналу «International Journal of Wellbeing», рішення закрити розрив між ними навмисно спрямоване в майбутнє. І «well-being» (з дефісом) і «wellbeing» (без дефіса) окреслюють загальну тематику того, що робить життя «добрим». Тобто обидва терміни охоплюють напрями, що покращують чи погіршують життя людей. Щоб уникнути плутанини щодо того, коли «добробут» означає протилежність поганому самопочуттю, а коли це означає опис того,

9 Carol Ryff's Model of Psychological Well-being. The Six Criteria of Well-being. 2015. URL: <https://livingmeanings.com/six-criteria-well-ryffs-multidimensional-model/>

10 OECD. *Measuring Well-being and Progress: Well-being Research*. 2020.

URL: <https://www.oecd.org/statistics/measuring-well-being-and-progress.htm>

¹¹ Beck R., Harter J. *Why Good Managers Are So Rare*. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>.

¹² Rath T., Harter James K. *Wellbeing: The Five Essential Elements*. Gallup Press, 2010. 240 p.

що робить життя «добрим», автори означеного вище журналу пропонують розрізняти за змістом: «wellbeing» (без дефіса) має стосуватися того, що робить життя «добрим», а «well-being» (з дефісом) має стосуватися більш конкретного поняття – протилежного поганому самопочуттю¹³.

Інститут Гелалалапа визначає wellbeing як внутрішнє відчуття людини, що базується на поєднанні любові до того, чим вона займається щодня, хороших взаємостосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, міцного здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства, – у взаємозв'язку та взаємодії цих п'яти елементів¹⁴.

Матеріали щорічної конференції «Workplace Wellness Conference» показують, що вчені й практики різних сфер і галузей діяльності визнають такі важливі фактори добробуту, як атмосфера на роботі, згуртованість колективу, взаємна повага та ін.¹⁵. Вони стверджують: співробітники, до думки яких прислухаються, відчувають себе більш цінними, корисними для компанії і працюють з більшою віддачею. Доброзичлива атмосфера на роботі, ввічливість при спілкуванні один з одним також створюють позитивний настрій. Добробут співробітника визначається також балансом роботи і особистого життя, повагою компанії до права на відпочинок. Позитивно впливає на працездатність можливість переходити на віддалену роботу і формувати гнучкий графік, а також залучати членів сім'ї до корпоративних заходів. Бути корисним – один з основних чинників, що мотивують людину працювати і вдосконалюватися у своїй професії. Щасливішими почуваються ті працівники, які беруть участь у проектах, важливих для суспільства і вирішують його проблеми. Фізичний стан є базовим показником добробуту співробітника. Здорові люди відрізняються активністю, енергійністю, продуктивністю, краще зосереджуються. На показники організму й ментальне здоров'я впливає робочий графік, можливість відпочивати за потреби, а також доступність медичної допомоги. Турбота про здоров'я співробітників може охоплювати страхівку від компанії або ж обслуговування штатним лікарем на робочому місці. Вплинути на фізичні показники працівників також здатна пропаганда здорового способу життя, організація правильного харчування, допомога у відмові від шкідливих звичок. Ключовим чинником, від якого залежать усі перераховані вище, виступає матеріальний (фінансовий) добробут. Гідну винагороду праці, надбавки за хорошу роботу, бонуси за високі показники – все це допомагає працівникові відчувати себе впевнено, а також забезпечувати собі повноцінний відпочинок і здорове харчування.

Відтак у рамках цієї монографії будемо дотримуватися концепції wellbeing за Gallup, що представляє 5 широких категорій, значущих для більшості людей:

- професійний добробут – як співробітник проводить свій час, або просто любов до справи, якою людина щодня займається;
- соціальний добробут – доброзичливі взаємостосунки з іншими людьми, дружба та любов;
- фінансовий добробут – ефективне управління матеріальною стороною життя;
- фізичний добробут – міцне здоров'я та достатня кількість сил, щоб упоратися з повсякденними завданнями;
- добробут у середовищі проживання – відчуття причетності до життя навколишнього суспільства.

Саме за цими п'ятьма напрямками дослідження вираховується глобальний показник добробуту. В основі кожного напрямку лежать два критерії (питання):

13 International Journal of Wellbeing. 2021. URL: <https://internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/about>

14 Rath T., Harter J. K. *Wellbeing: The Five Essential Elements*. Gallup Press, 2010. 240 p.

15 Workplace Wellness Conference. 2020. URL: <https://moscow.w2conf.events/news/upravlenie-blagopoluchiem-sotrudnika-2020-100457>

професійний – зв'язок між щоденними справами та мотивацією для досягнення цілей; соціальний – наявність підтримки та любові; фінансовий – управління економічною ситуацією з метою зниження стресу і підвищення безпеки; фізичний – хороше здоров'я і достатній запас енергії для здійснення щоденної роботи; громадський – відчуття безпеки та гордість за приналежність до громади. Згідно з відповідями респондентів розділяють за категоріями: «процвітає» (високий рівень якості життя), «бореться» (середній рівень якості життя), «страждає» (низький рівень якості життя). У кожній країні вираховується чисельність тих, хто «процвітає», «бореться» і «страждає». Потім усі країни розподіляються на 5 груп згідно з часткою тих, хто «процвітає» за трьома або більше показниками добробуту¹⁶.

Крім виявлення основних складових добробуту, аналітики Gallup встановили взаємозв'язок між добробутом співробітників і ключовими показниками ефективності компанії, зокрема: прибутком, продуктивністю та якістю продуктів/послуг; зменшенням кількості невиходів на роботу; зменшенням кількості інцидентів, пов'язаних з безпекою; зниженням плинності персоналу і витрат на пошук нових співробітників. З огляду на це розвинені компанії прагнуть піклуватися про кожного працівника. Така практика поширена переважно в зарубіжних організаціях. Однак варто зазначити, що останні кілька років і вітчизняні управлінці поступово приєднуються до нового тренду. Цьому сприяють результати світових досліджень і демонстрація реальних показників, що досягає бізнес, який дбає про співробітників.

З точки зору бізнесу, забезпечення добробуту співробітника впливає, по-перше, на продуктивність його праці. Wellbeing підвищує продуктивність і ефективність. Коли співробітники почуваються добре, вони краще приймають рішення. По-друге, підтримується моральний і командний дух у колективі. Співробітники відчувають себе компетентними й цінними. Їхнє ставлення сприяє підвищенню репутації компанії. Якщо компанія має хорошу репутацію на ринку, зокрема, як роботодавець, який поважає й підтримує баланс між роботою та особистим життям, то вона з більшою ймовірністю залучатиме кваліфікованих кандидатів, талантів і утримуватиме своїх співробітників на триваліший період. По-третє, добробут співробітників автоматично переходить на клієнтоорієнтованість. Щасливі співробітники є найкращими бренд-амбасадорами. Вони зацікавлені в розумінні продуктів/послуг і якісному задоволенні потреб клієнтів. По-четверте, підтримка добробуту позитивно впливає на особисте життя кожної конкретної людини. Це вироблення корисних звичок, зниження ризику серцево-судинних захворювань, поліпшення сну і якості відпочинку, підвищення самоконтролю і вміння справлятися зі стресом, ведення здорового способу життя – і, як наслідок, зниження ймовірності виникнення проблем з психікою й вигорання на роботі.

Як показує практика, wellbeing-концепція стає пріоритетом HR-стратегії в тих компаніях, які надають послуги великій кількості клієнтів і зосереджені на високому сервісі обслуговування, націлені на тривалу роботу на ринку, довгострокові перспективи й розвиток, хочуть створити привабливий імідж на ринку праці, побудувати потужний HR-бренд і залучати таланти, де від співробітника та його продуктивності залежить успіх проекту, репутація компанії серед клієнтів, в яких не вистачає компетентних кадрів і проблемно знайти достойну заміну для хорошого фахівця.

Таким чином, wellbeing-концепція стає частиною загальної корпоративної культури, без якої нині не обходиться жодна розвинена компанія. Підтвердженням того є конкретні приклади зарубіжного досвіду. Щоб бути привабливими для співробітників, компанії впроваджують комплексні корпоративні wellbeing-програми. Аналіз цих програм виявив, що більшість із них зосереджені на 5-факторній моделі

¹⁶How Does the Gallup-Sharecare Well-Being Index Work. 2018. URL: <https://www.gallup.com/175196/gallup-healthways-index-methodology.aspx>

Gallup і охоплюють ті чи інші її компоненти:

- створення комфортних умов для роботи в офісі (естетика середовища, бонуси на харчування, ергономіка робочого простору, можливості для відпочинку) та за його межами (гнучкий графік, дистанційна робота, робота на свіжому повітрі поза офісом);
- стимулювання здорового способу життя – спільні заняття спортом і фітнес-програми, практики стресостійкості та концентрації;
- матеріальні стимули – програми медичного страхування, пільги на іпотеку, знижки на подорожі, бонуси на виставки або концерти;
- особистісний розвиток і розвиток компетентностей – навчальні програми, курси, тренінги, підвищення кваліфікації тощо¹⁷.

Частина компаній виділяють як пріоритетні 4 основні wellbeing-блоки: емоційне здоров'я, спортивні програми, соціальне життя та фізичне здоров'я. Не зважаючи на відсутність у них розділу професійного добробуту, з інших джерел бачимо, що кар'єрний аспект є одним із найважливіших напрямів у таких програмах. Так, Тоні Шей у своїй книзі «Доставка щастя» ділиться досвідом створення у співробітників відчуття прогресу й швидкості кар'єрного руху. Він розповідає, що раніше в компанії Zappos співробітники просувалися кар'єрною драбиною кожні вісімнадцять місяців (за умови, що вони відповідали всім необхідним вимогам). Потім у компанії перейшли на систему невеликих кар'єрних просувань кожні шість місяців. У результаті через вісімнадцять місяців після трьох таких просувань результат з точки зору зарплати залишився майже однаковий з попередньою схемою, але рівень щастя людей був набагато вищим, тому що вони відчували постійний прогрес і зростання¹⁸.

Заслугове на увагу диджиталізована wellbeing-програма ірландської компанії Version 1 (спеціалізується на міжнародному управлінському консалтингу). У програмі системно викладені корпоративні заходи й ресурси, спрямовані на формування культури добробуту. Завдяки цій системі компанія була сертифікована як «здорове місце для роботи». Вони стали одними з перших роботодавців, які отримали це престижне визнання. «Сертифікат «здорового місця для роботи» свідчить для нас про успіх багатьох поточних ініціатив у Version 1, спрямованих на те, щоб наші співробітники відчували себе в середовищі, де вони можуть процвітати», – коментує директор з персоналу та інтеграції Version 1 Джарлат Дулі¹⁹.

Історія деяких компаній демонструє стрімкий їх розвиток завдяки wellbeing-концепції, закладеній з самого початку існування. Про це йдеться в книзі «Як оптимізм перетворив 200 доларів на 100 мільйонів доларів», автором якої є Берт Джейкобс – співзасновник бренду Life is Good. Він стверджує, що оптимізм і добробут співробітників є недооціненим джерелом фінансової ефективності для організацій²⁰.

Зрозуміло, що на окремі напрями компанія не може вплинути безпосередньо – як, наприклад, особистісні/сімейні відносини співробітника, невиліковні захворювання родичів тощо. Але на такі складові, як фінансова стабільність, соціальний капітал, кар'єрний розвиток, взаємодія в колективі/команді – впливати можна і потрібно. Частково можна впливати і на здоров'я. У цьому контексті корпоративні фітнес- та wellness-програми є одними з найкращих інструментів. Так, у компанії SnackNation запустили марафон для співробітників «Walk it Out», під час якого вся команда отримала фітнес-трекери і щодня реєструвала кроки. Мета полягала в тому, щоб за 4 тижні пройти стільки кроків, скільки потрібно, щоб дістатися з Лос-Анджелеса до Сан-Франциско. Загальний результат колективу склав 772 000 кроків. Найактивніші

¹⁷ Пікульова О. Wellbeing — мода чи корпоративна необхідність? 2020. URL: <https://www.dataart.com.ua/news/wellbeing-moda-chi-korporativna-neobkhdnist-chastina-persha/>

¹⁸ Шей Т. *Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії*. Видавництво Старого Лева, 2016. 288 с.

¹⁹ Version 1 Certified as a Healthy Place to Work®. 2019. URL: <https://www.version1.com/healthy-place-to-work/>

²⁰ Jacobs B. *How Optimism Turned \$200 Into \$100 Million*. The Awesome Office Shaw, 2016. URL: <http://awesomeoffice.org/blog/life-is-good-bert-jacobs/>

учасники щотижня нагороджувалися призами. За оцінками HR-фахівців SnackNation, ключем до успіху програми стало поєднання загальних і індивідуальних цілей. Ініціатива підштовхнула зайнятися фізичною формою співробітників, які раніше не займалися спортом, і водночас більше працівників компанії відчували себе залученими до спільної справи, що є показником зростання добробуту в компанії. Не менш креативним є й інші напрями wellbeing-програми цієї компанії²¹.

Ще одним важливим розділом корпоративних wellbeing-програм є моніторинг психологічного стану співробітників. За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я майже 264 мільйони людей страждають від депресії, однієї з основних причин інвалідності, причому багато з цих людей також страждають від симптомів тривоги. А підвищений артеріальний тиск є результатом незбалансованого робочого графіка й хронічного стресу, який веде до вигорання. Це означає, що навіть у маленькій організації зі штатом 50 працівників як мінімум 2 співробітники перебувають у депресивному стані²². Водночас під впливом поширених стереотипів успішної процвітаючої в усьому людини, вони схильні ігнорувати симптоми і намагаються працювати як і раніше, переживаючи клінічну депресію і не звертаючись за медичною допомогою. У деяких випадках співробітники навіть не здогадуються про проблему через недостатність знань. Суттєвою тут є вчасна допомога психолога. Є компанії, що можуть дозволити собі найняти корпоративного психолога, який спостерігає за психоемоційним станом співробітників і вчасно пропонує індивідуальні методи підтримки, а за необхідності – лікування. Зокрема, ПУМБ з травня цього року надає співробітникам доступ до послуг психолога, психотерапевта та коуча в шляхом Сервісу психологічної підтримки, що реалізується в рамках wellbeing-проекту. Його мета навчити людей піклуватися про власне здоров'я та добробут: допомогти віднайти баланс, зняти тривожні стани, вирішити проблеми у стосунках із колегами та близькими людьми. Провайдером послуги є Wellbeing Company, яка забезпечує роботу Сервісу та гарантує повну конфіденційність звернень²³.

Не менш важливою складовою добробуту є затребувана і корисна праця. За даними звіту Інституту Геллапа (2019), 57% співробітників, які мають можливість займатися тим, що вміють найкраще, менше схильні до вигорання, ніж ті 43%, які змушені працювати з чим доведеться²⁴. Надання співробітникам розширених повноважень і свободи прийняття рішень нерідко асоціюється у керівників з високими ризиками невдач, але згідно з дослідженнями, проведеними Бірмінгемським університетом, високий рівень автономії на робочому місці корелює з почуттям задоволеності й підвищенням ефективності праці²⁵. Можливість робити внесок у розвиток суспільства, допомагати і приносити користь іншим є тим важливим фактором, що визначає різницю між гарним і чудовим життям. Участь у благодійних проектах також є важливим напрямом. Це дозволяє людям відчувати набагато більше сенсу у своєму житті, що вже само собою підвищує рівень добробуту. Люди щасливі працювати в компаніях, корпоративні проекти яких спрямовані на розв'язання значимих соціальних проблем суспільства.

Практика показує, що для американського бізнесу wellbeing-програми стали реальним інструментом у боротьбі з фінансовими витратами на хвороби й втрати робочого часу підлеглими. Статистичні дані засвідчують, наскільки ці витрати відчутні.

²¹ How to Create a Killer Office Fitness Challenge in 2021. URL: <https://snacknation.com/blog/office-fitness-challeng>

²² Mental health in the workplace. 2020. URL: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>

²³ Сервіс з психологічної підтримки співробітників ПУМБ масштабовано на 3 000 співробітників. 2021. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/6316-servs-z-psihologchno-pdtrimki-spvrobtnikv-pumb-mas#info>

²⁴ Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures. Gallup, Inc. 2019. С. 13.

²⁵ Autonomy in the workplace has positive effects on well-being and job satisfaction, study finds. University of Birmingham. Rebecca Hume. 2017. URL: <https://www.birmingham.ac.uk/news/latest/2017/04/autonomy-workplace.aspx>

Так, наприклад, депресія у співробітників щороку відбирає у бізнесу \$210 млрд., через гіпертонію економіка щорічно втрачає \$48,6 млрд. Загалом депресія та тривожні розлади коштують світовій економіці 1 трильйон доларів США. Водночас згідно зі звітом ВООЗ \$1, інвестований у програми психічного здоров'я, повертає \$4 прибутку. Загальний внесок комплексних wellbeing-програм – це економія на лікарняних і незапланованих відгулах по \$136 на кожного співробітника²⁶.

З метою ефективного упровадження wellbeing-програм фахівці рекомендують провести діагностику з метою аналізу активності співробітників, їхньої залученості у процес роботи й особистої зацікавленості кожного, визначити пріоритетні напрями, на основі яких розробити комплексну програму й залучити до її реалізації топменеджмент компанії. Вимірювання рівня добробуту й оцінювання потреб співробітників проводиться зазвичай за допомогою опитувань і фокус-груп. Також інформацію можна отримувати з особистих сторінок у соцмережах, робочих чатів і внутрішніх ділових листувань. При аналізі результатів необхідно оцінювати й виробничі показники: понадробочі години, лікарняні, страхові витрати. Звертати увагу на ці пункти важливо для того, щоб точно підрахувати, в які суми обходяться організації проблеми зі здоров'ям співробітників і як впливає перевантаження на результати роботи.

Підсумовуючи, зазначимо, що керівники розвинених компаній вбачають цінність у наданні співробітникам інструментів і досвіду, необхідних для досягнення успіху як у професійному, так і в особистому житті. Вони розуміють, що підвищення рівня добробуту співробітників не може обходитися разовими акціями чи розрізненими програмами, оскільки це не дає очікуваного ефекту. Тут потрібна системна, послідовна, цілеспрямована діяльність, спрямована на налагодження взаємозв'язку зі співробітниками з урахуванням особливостей колективу та цілей підприємства, відстеження його ефективності й користі для бізнесу. Тому грамотні HR-стратегії пропонують комплексне вирішення цього питання, що передбачає:

- системний підхід, оскільки лише він дасть необхідний результат в довгостроковій перспективі;
- розроблення стратегії турботи про добробут співробітників, яка починається з опитування колективу – це допомагає виявити, очікування, базові потреби, проблемні аспекти;
- упровадження wellbeing-програм з одночасним моніторингом та аналізом зворотної реакції колективу й коригуванням в залежності від результатів;
- вибудовування грамотного діалогу на постійній основі з метою показати працівникам, що їхня думка цінується, а інтереси враховуються;
- інформування колективу про нововведення, успіхи тієї чи іншої програми.

У цьому контексті перспективою подальших досліджень передбачається аналіз закордонного досвіду впровадження wellbeing-програм прогресивних світових компаній з високими показниками добробуту з метою імплементації конструктивних ідей у практику вітчизняних бізнес-організацій.

Список використаних джерел

1. Autonomy in the workplace has positive effects on well-being and job satisfaction, study finds. University of Birmingham. Rebecca Hume. 2017. URL: <https://www.birmingham.ac.uk/news/latest/2017/04/autonomy-workplace.aspx>
2. Beck R., Harter J. *Why Good Managers Are So Rare*. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>.
3. Bersin J. *HR Predictions for 2021*. URL: <https://joshbersin.com/hr-predictions-for->

²⁶ Mental health in the workplace. 2020. URL: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>

- 2021/
4. Bishop M. *The good life: unifying the philosophy and psychology of well-being*. Oxford University Press, 2015.
 5. Carol Ryff's Model of Psychological Well-being. The Six Criteria of Well-being. 2015. URL: <https://livingmeanings.com/six-criteria-well-ryffs-multidimensional-model/>
 6. Jacobs B. *How Optimism Turned \$200 Into \$100 Million*. The Awesome Office Shaw, 2016. URL: <http://awesomeoffice.org/blog/life-is-good-bert-jacobs/>
 7. Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures. Gallup, Inc. 2019.
 8. Health and Wellbeing at Work 2021. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021_tcm18-93541.pdf
 9. How Does the Gallup-Sharecare Well-Being Index Work. 2018. URL: <https://www.gallup.com/175196/gallup-healthways-index-methodology.aspx>
 10. How to Create a Killer Office Fitness Challenge in 2021. URL: <https://snacknation.com/blog/office-fitness-challenge/>
 11. International Journal of Wellbeing. 2021. URL: <https://internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/about>
 12. McKinsey Quarterly. *The overlooked essentials of employee well-being*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-overlooked-essentials-of-employee-well-being>
 13. Mental health in the workplace. 2020. URL: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>
 14. OECD. *How's Life? 2015: Measuring Well-being*. Paris: OECD Publishing, 2015.
 15. Rath T., Harter James K. *Wellbeing: The Five Essential Elements*. Gallup Press, 2010. 240 p.
 16. Top Employers Institute – HR Trends Report 2021. URL: <https://www.top-employers.com/en/thank-you/download/content/3>
 17. Version 1 Certified as a Healthy Place to Work®. 2019. URL: <https://www.version1.com/healthy-place-to-work/>
 18. Well-Being & Engagement Report 2016. URL: <https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2016/09/QW-LimeadeWellBeingEngagementReport-final.pdf>
 19. Wellbeing 2021 Global Mobility next big challenge. URL: <https://theresforum.com/wp-content/uploads/2020/12/RES-Forum-WBN-Wellbeing-Survey-Dec-2020.pdf>
 20. Workplace Wellness Conference. 2020. URL: <https://moscow.w2conf.events/news/upravlenie-blagopoluchiem-sotrudnika-2020-100457>
 21. Пікульова О. Wellbeing — мода чи корпоративна необхідність? 2020. URL: <https://www.dataart.com.ua/news/wellbeing-moda-chi-korporativna-neobkhidnist-chastina-persha/>
 22. Сервіс з психологічної підтримки співробітників ПУМБ масштабовано на 3 000 співробітників. 2021. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/6316-servs-z-psihologchno-pdtrimki-spvrobtnikv-pumb-mas#info>
 23. Шей Т. *Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії*. Видавництво Старого Лева, 2016. 288 с.

Banit Olga, doctor of Pedagogical Sciences, professor of Management Department, SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Ukraine, <http://orcid.org/0000-0001-9002-6439>

Баніт Ольга, доктор педагогічних наук, професор кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна, <http://orcid.org/0000-0001-9002-6439>

Мерзлякова Олена, кандидат психологічних наук, доцент кафедри освітнього лідерства ІПО Київського університету імені Бориса Грінченка, Україна, <http://orcid.org/0000-0002-4035-9144>

Olena Merzliakova, Ph.D., Associate Professor of Chair of leadership in education of In-service Teacher Training Institute of Borys Grinchenko Kyiv University, Ukraine, <http://orcid.org/0000-0002-4035-9144>