

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 - Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Well-being стратегія організації у роботі з персоналом»

здобувача Кипиченко Світлани Анатоліївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Василик А.В.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЯ ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І.Кравчук
(підпис) (Ініціали, прізвище)

_____ Г.С.Лопушняк
(підпис) (Ініціали, прізвище)

_____ 2023 рік

_____ 2023 рік

Індивідуальне завдання

здобувача вищої освіти Кипиченко Світлани Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання очної (денної)

Оочної(денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

«Well-being стратегія організації у роботі з персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» ____ 2023 р. №__

Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Дочірнього підприємства з 100% іноземними інвестиціями «ЕРІКССОН» («ЕРІКССОН Україна») _____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретичні аспекти впровадження well-being стратегії організації

(назва розділу)

Розділ 2. Аналіз практики впровадження well-being стратегії в компанії

(назва розділу)

Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення well-being стратегії компанії

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:

Well-being стратегія організації, яка спрямована на поліпшення благополуччя персоналу в робочому середовищі.

Предмет дослідження:

Сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування та розвитку well-being стратегії «ЕРІКССОН Україна».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Мета дослідження полягає у вивченні та розумінні поняття благополуччя (well-being) і описі його стратегій. Дослідження також має на меті розглянути різні методики дослідження програм благополуччя, визначити ефективність різних методів роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення благополуччя, а також дослідити застосування стратегій благополуччя на прикладі конкретної компанії. На основі отриманих результатів дослідження будуть розроблені пропозиції щодо оптимального використання стратегій благополуччя у роботі з персоналом організації та рекомендації щодо їх впровадження.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Дослідити сутність, значення та елементи well-being персоналу компанії. Визначити спекти well-being програм та роль well-being стратегії в управлінні персоналом. Вивчити методики оцінювання ефективності таких програм

У розділі 2

Проаналізувати well-being програми та ініціативи досліджуваної компанії. Оцінити ефективність впровадження well-being стратегії та її впливу на

успішність компанії ЕРІКССОН Україна.

У розділі 3

Надати рекомендації та розробити план, щодо покращення well-being стратегії досліджуваного підприємства .

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

_____/_____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

_____/_____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

WELL-BEING СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ

Дана кваліфікаційна бакалаврська робота містить 3 розділи: перший та другий розділи мають по 3 підпункти. Перший розділ розкриває теоретико-методологічні аспекти well-being персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг роботи 58 аркушів, включаючи список використаних літературних джерел та додатки. Під час написання використано 30 джерел. Робота містить 1 додаток.

Об'єктом дослідження є well-being стратегія організації, яка спрямована на поліпшення благополуччя персоналу в робочому середовищі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування та розвитку well-being стратегії «ЕРІКССОН Україна».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є вивчення та розуміння поняття благополуччя (well-being) і опис його стратегій. Дослідження також має на меті розглянути різні методики дослідження програм благополуччя, визначити ефективність різних методів роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення благополуччя, а також дослідити застосування стратегій благополуччя на прикладі конкретної компанії. На основі отриманих результатів дослідження будуть розроблені пропозиції щодо оптимального використання стратегій благополуччя у роботі з персоналом організації та рекомендації щодо їх впровадження.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- Вивчити поняття well-being та описати суть well-being стратегій.
- Розглянути методики дослідження well-being програм.
- Визначити різні методи роботи з персоналом, що спрямовані на забезпечення well-being, та проаналізувати їх ефективність.

- Розробити пропозиції щодо оптимального використання well-being стратегій у роботі з персоналом організації та рекомендації щодо їх впровадження.
- Підкріпити результати дослідження відповідними теоретичними матеріалами та практичними прикладами реалізації well-being стратегій у роботі з персоналом організації.
- Сформулювати висновки щодо ефективності застосування well-being стратегій у роботі з персоналом та їх впливу на підвищення результативності організації в цілому.
- Запропонувати заходи щодо покращення well-being у досліджуваній компанії

Методи дослідження: для дослідження даної теми було використано теоретичні та практичні методи, що включають в себе статистичний (опитування та анкетування), інтерв'ю з працівником досліджуваної компанії, аналіз статей зарубіжних та вітчизняних авторів.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в формуванні рекомендацій, щодо покращення well-being стратегії підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що воно може бути використане у всіх сферах HR-менеджменту для аналізу та надання рекомендацій з покращення умов праці та підвищенню загального рівня задоволеності персоналу в сучасних умовах.

Наукова новизна: результати проведеного дослідження та запропоновані заходи щодо покращення та доповнення well-being стратегії можуть бути використані на досліджуваному підприємстві та інших підприємствах зі схожою проблематикою для підвищення продуктивності працівників.

Ключові слова: well-being стратегія, благополуччя персоналу, управління персоналом.

В і д г у к
про КБР здобувача 4 курсу, ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології

Кипиченко Світлани

на тему: *Well-being стратегія організації у роботі з персоналом.*

1. Актуальність теми: Актуальність дослідження полягає у дедалі більшій значущості Well-being менеджменту в сучасних компаніях, які прагнуть дбати про добробут своїх працівників на корпоративному рівні та впроваджують цілісну Well-being стратегію. Питання розвитку Well-being менеджменту актуалізувалось в пандемічну епоху COVID-19 та в період воєнного стану в Україні. Провідні компанії демонструють широку підтримку своїх працівників та подальший розвиток корпоративних Well-being стратегій.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі достатньо повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Переважно дотримано етики цитування.
- Сформульовано власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації.
- Проаналізовано та обґрунтовано вибір доцільних методик для подальшого аналізу досліджуваної теми, які застосовані в аналітичному розділі КБР.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 КБР присвячено аналізу стану Well-being менеджменту в конкретній організації за останні 2-3 роки, акцентовано на позитивному досвіді компанії Ericsson, а також окреслено існуючі проблеми.
- Аналіз підкріплено власними узагальненнями, проведеним опитуванням за темою КБР в компанії, супроводжено таблицями і рисунками.
- В 3-му розділі розроблено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу найголовніших проблем.
- Авторські рекомендації достатньо обґрунтовані.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі розкрито сутність, поняття та особливості формування Well-being стратегії компаній; описані сучасні підходи щодо формування ключових складових Well-being стратегії; проведено аналіз Well-being заходів компанії Ericsson для працівників; апробовано авторську методику дослідження задоволеності працівників компанії Ericsson окремими складовими Well-being менеджменту; розроблено рекомендації щодо удосконалення практики Well-being менеджменту в компанії Ericsson.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична цінність КБР полягає у розробці теоретичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування і реалізації Well-being стратегії компаній. Практичне значення дослідження полягає у розробці методичних підходів щодо оцінювання та удосконалення заходів з Well-being персоналу компаній. Основні положення КБР обґрунтовано як практичні рекомендації, що стануть у нагоді компанії Ericsson та іншим підприємствам при розробленні та впровадженні Well-being проектів та заходів.

5. Наявність недоліків:

Мають місце редакційні недоліки, помилки по тексту КБР, недоліки оформлення використаних джерел. Недостатня кількість наукових джерел проаналізована в роботі. При підготовці 2 -го розділу не достатньо використано економіко-математичні методи, статистичні методи аналізу. Не достатньо проаналізовано і систематизовано стан та слабкі місця наявної в компанії Well-being стратегії, позитивний досвід компанії щодо її формування і реалізації. В 3-му розділі не достатньо системно розроблено і обґрунтовано рекомендації автора щодо удосконалення Well-being стратегії компанії Ericsson та усунення виявлених у ході аналізу проблем. Відсутні рекомендації щодо використання провідного українського та зарубіжного досвіду і досягнень у реалізації Well-being стратегії компаній

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **50** балів.

Науковий керівник **ДОЦЕНТ, кандидат економічних наук**

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ **Василик А. В.**

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ _____ ” 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Кипиченко Світлани Анатоліївни

на тему «Well-being стратегія організації у роботі з персоналом»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи:

Актуальність теми підкріплена дослідженнями, що демонструють позитивний вплив аспектів well-being на самопочуття працівників. Дослідження також вказує на те, що впровадження відповідних заходів дозволяє досягти кращого балансу між роботою та особистим життям працівників, що сприяє поліпшенню їхнього психічного здоров'я та загальної успішності компанії.

Якість проведеного дослідження:

Загалом, дослідження має добру якість, пропонує важливі рекомендації та враховує актуальні проблеми, пов'язані з підтримкою фізичного та психологічного здоров'я працівників у сучасних умовах, що є важливими для успішності компанії. Однак, подальші дослідження та розширення аспектів well-being можуть доповнити і поглибити роботу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Дипломна робота містить пропозиції щодо вдосконалення well-being програми компанії, зокрема розробки програми кар'єрного зростання для підтримки мотивації та задоволеності працівників. Розроблені рекомендації, щодо покращення стратегії розглянутого підприємства є комплексними та дуже детальними. Використовувати запропоновані рекомендації, через їх універсальність, можна не тільки на вказаному підприємстві.

Зуваження:

Зважаючи на зазначені виклики останніх років, важливо враховувати контекст, в якому організації працюють. Наприклад, врахувати вплив пандемії, війни або економічних змін на well-being працівників та необхідність адаптації стратегії до непередбачуваних обставин.

Практична значущість висновків і рекомендацій:

Зацікавленість організації у покращенні well-being свого персоналу може мати позитивний вплив на результативність компанії в цілому. Задоволені та мотивовані працівники можуть бути більш продуктивними, сприяти інноваціям та розвитку бізнесу.

Місце роботи та посада рецензента:

Підпис:



TOS. GANTPER
(Handwritten signature)
Світлана Прені

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Сутність та значення well-being.....	5
1.2 Аспекти well-being програм та роль well-being стратегії в управлінні персоналом.....	8
1.3 Методики дослідження well-being програм	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ В КОМПАНІЇ.....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегія управління персоналом компанії Ericsson	21
2.2 Аналіз well-being програм та ініціатив компанії	25
2.3 Оцінка ефективності впровадження well-being стратегії та її впливу на успішність компанії Ericsson	33
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ	39
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Доведено, що такі аспекти як гнучкий графік роботи, плани медичного страхування, вихідні дні компанії, покращують самопочуття працівників на робочому місці. Запроваджуючи їх, організації відчують впевненість, що їхні працівники досягають кращого балансу між роботою та особистим життям, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на психічне здоров'я працівників, а у результаті і на успішність всієї компанії. В зв'язку з викликами останніх років, що постали перед керівниками та їх персоналом, пов'язаними з пандемією і повномасштабним вторгненням стало ще важливішим зберегти фізичне та психологічне здоров'я, почуття безпеки і комфорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти залученості персоналу досліджують вітчизняні та закордонні науковці, серед яких Г. Бей , Н. Лисиця та Н. Войтович [4], А.В. Василик [1], О. В. Креденцер [2], К. Коулсон Томас, М. Ватсон, М. О. Ходаковська[3], Т.М. Ніколіч, Дж. Хартер і Т. Рат [5], С. Ніранжан та М. Томас та ін.

Також у зв'язку з останніми змінами на ринку праці що зчинили коронавірус та війна темою ментального здоров'я персоналу та well-being зацікавились вітчизняні психологи: О. Драган, та Л. Карамушки [6].

Мета і завдання дослідження:

- Вивчити поняття well-being та описати суть well-being стратегій.
- Розглянути методики дослідження well-being програм.
- Визначити різні методи роботи з персоналом, що спрямовані на забезпечення well-being, та проаналізувати їх ефективність.
- Дослідити застосування well-being стратегії на прикладі компанії
- Розробити пропозиції щодо оптимального використання well-being стратегій у роботі з персоналом організації та рекомендації щодо їх впровадження.
- Підкріпити результати дослідження відповідними теоретичними матеріалами та практичними прикладами реалізації well-being стратегій

у роботі з персоналом організації.

- Сформулювати висновки щодо ефективності застосування well-being стратегій у роботі з персоналом та їх впливу на підвищення результативності організації в цілому.
- Запропонувати заходи щодо покращення well-being у досліджуваній компанії

Об'єкт дослідження. Well-being стратегія організації, яка спрямована на поліпшення благополуччя персоналу в робочому середовищі.

Предмет дослідження. Сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування та розвитку well-being стратегії сучасних компаній.

Методи дослідження: для дослідження даної теми було використано теоретичні та практичні методи дослідження, що включають в себе статистичний (опитування та анкетування), інтерв'ю з працівником досліджуваної компанії, аналіз статей зарубіжних та вітчизняних авторів.

Наукове і практичне значення отриманих результатів: дослідження може бути використане у всіх сферах HR-менеджменту для аналізу та надання рекомендацій з покращення умов праці та підвищенню загального рівня задоволеності персоналу в сучасних умовах. Робота містить у собі практичне дослідження з результатами опитування та теоретичну базу українських та зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення well-being

Well-being – це новий підхід до корпоративної культури і благополуччя, який допомагає вирішити багато проблем пов'язаних з вигоранням працівників чи почуттям дискомфорту на робочому місці. Останнім часом було проведено безліч досліджень які вказують на те що благополуччя на роботі на пряму впливає на загальний стан, здоров'я та самопочуття.

У 2019 році ВООЗ офіційно визнало вигоряння на роботі захворюванням. Цей стан прямо впливає продуктивність роботи, результати праці. Турбота про благополуччя працівників знижує вплив негативних зовнішніх та внутрішніх факторів на стан працівника, підвищує мотивацію, результативність праці. Проблема вигоряння призводить до відтоку кадрів, що спричиняє додаткові фінансові витрати компанії на пошук та навчання нових кадрів. Внаслідок дисбалансу психічного та фізичного здоров'я працівники вимушено пропускають робочий день[7].

Згідно з дослідженням IDC, компанії втрачають 20-30% виручки щорічно через неефективні бізнес-процеси[8]. А за даними Inc., працівники втрачають безпосередньо на виконання завдань всього 40% свого робочого часу через відволікаючі фактори [9]. Втрати компаній зумовлені:

- нераціональним розподілом часу;
- необхідністю вирішувати особисті питання у робочі години (графік роботи організацій зазвичай збігається);
- витратами на пошук та навчання кадрів через підвищену плинність;
- зниженням продуктивності через відсутність мотивації.

Отже, програми well-being дозволяють оптимізувати робочі процеси на підприємстві, підвищити уважність і зацікавленість робочим процесом і значно знизити витрати компанії.

Загалом well-being менеджмент це відносно нове поняття, тим паче в Україні. Але у Америці та Європі з цим поняттям знайомі уже декілька десятиліть тож можна прослідкувати його динаміку розвитку.

На даний момент розвиток well-being на робочому місці можна поділити на три основних етапи :

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку well-being програм.

Етап	Роки	Опис
Ранні програми благополуччя	До 1970-х	Найбільш ранні програми благополуччя на робочому місці зосереджувалися на фізичному здоров'ї працівників, зокрема, на боротьбі з тютюнопалінням та зменшенні ризику травм через небезпечні умови праці.
Ера фітнесу	1970-ті	У 1970-х роках з'явилися перші програми фітнесу, що стали досить популярними серед роботодавців, які намагалися покращити фізичне здоров'я своїх працівників.
Ера психологічного благополуччя	1980-ті	У 1980-х роках з'явилися програми, що надавали підтримку психологічного здоров'я працівників, зокрема, програми боротьби зі стресом та депресією.
Ера гнучкості	1990-ті	У 1990-х роках зросла популярність програм, що надавали гнучкі робочі графіки та можливості для роботи з віддаленим доступом, що забезпечувало більшу рівновагу між роботою та особистим життям працівників.
Сучасні програми благополуччя	2000-ті і пізніше	Сучасні програми благополуччя на робочому місці охоплюють більш широкий спектр факторів, які впливають на здоров'я та добробут працівників, включаючи фізичне та психологічне благополуччя, гнучкість робочих графіків, підтримку догляду за дітьми та старшими людьми, програми харчування та фінансової підтримки.

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Поняття благополуччя (від англ. Wellbeing) стало популярним завдяки книзі Джеймса Хартера і Тома Рата [5], яка була створена на основі 50-річного дослідження у 150 країнах.

Дослідницька група обрала об'єктом своєї наукової уваги працюючих дорослих, а предметом - захопленість своєю справою та радість протягом дня. В

результаті було встановлено, що благополуччя складається з 5 елементів: Здоров'я, Професія, Фінанси, Соціальні зв'язки та Суспільна залученість. Причому ці елементи взаємопов'язані.

Інша досить популярна модель – PERMA[10], що складається з п'яти головних (на думку автора) елементів щастя та благополуччя. Аббревіатура PERMA розшифровується так:

- Positive Emotion – позитивні емоції;
- Engagement - залученість;
- Relationships - взаємини;
- Meaning - сенс;
- Accomplishments - досягнення.

Цю модель також використовують у корпоративних well-being програмах як концептуальний фундамент.

«Менеджери з персоналу мають сприяти керівникам і впроваджувати такі системні заходи із забезпечення професійного здоров'я і благополуччя персоналу:

- розробляти економічно обґрунтовані заходи щодо підтримання високої працездатності і профілактики перевтоми працівників;
- здійснювати управління змінами професійної працездатності, вибудовувати заходи із попередження професійних криз, профдеформацій і деструкцій особистості;
- діагностувати і розробляти заходи з профілактики та подолання професійного вигорання особистості працівників (Professional Burnout);
- досліджувати та розробляти програми забезпечення балансу «робота-особисте життя» в компаніях; використовувати цифрові технології для планування, обліку, контролю використання робочого часу.
- сприяти використанню персоналом інструментів тайм менеджменту на індивідуальному рівні;
- знати особливості тайм менеджменту працівника в цифрову епоху, основні втрати часу;
- розробляти велл-бінг-стратегію організації у роботі з персоналом.»[11]

Такі заходи спрямовані на покращення добробуту працівників розглядає у своїй роботі А.В. Василик. Щодо обов'язків менеджерів з персоналу автор дає досить чіткий перелік заходів направлених на підтримку здоров'я персоналу, але на нашу думку декілька пунктів можна було б доповнити консультаціями психолога або відвідуванням спеціальних тренінгів для підтримки ментального здоров'я. Також, на відміну від класифікації Тома Рата, тут відсутня фінансова складова well-being, зате багато уваги приділено моральному благополуччю персоналу.

Говорячи про well-being менеджмент, очевидно, що процес управління не відбувається сам собою і має бути людина відповідальна за нього. В деяких компаніях, особливо в невеликих, цю роль бере на себе керівник але насправді це не найкращі управлінські рішення. Зрозуміло що менеджмент благополуччя працівників справа нелегка і потребує багато часу та уваги, оскільки немає одного загального плану який підходить для всіх підприємств.

Проаналізувавши різні підходи до класифікації well-being програм, ми обрали для подальшого дослідження класифікації Тома Рата і Джеймса Хартера, оскільки вони на нашу думку є найбільш чіткими та ємними. Всі заходи чітко розділені на п'ять частин кожна з яких відповідає за окремий аспект благополуччя персоналу.

1.2 Аспекти well-being програм та роль well-being стратегії в управлінні персоналом

Для того щоб стати привабливими для реальних та потенційних працівників, компанії сьогодні продумують комплексні Well-being програми, де основна спрямованість - створення комфортних умов для роботи в офісі (естетика середовища, бонуси на харчування, ергономіка робочого простору, можливості для відпочинку вдень) його межами (гнучкий графік, дистанційна робота, робота на свіжому повітрі поза офісом); стимулювання здорового способу життя - спільні заняття спортом та фітнес-програми, практики стресостійкості; матеріальні стимули – програми медичного страхування, пільги на іпотеку, програми знижок

на подорожі, бонуси на виставки чи концерти; особистісний розвиток та розвиток компетенцій - навчальні програми, тренінги та багато іншого. Крім того, участь у різних благодійних проєктах — теж важливий сьогодні напрямок, оскільки він дозволяє відчувати людям набагато більше сенсу у своєму житті, що вже саме собою збільшує наш рівень благополуччя.

Але один із найважливіших напрямів у таких програмах — це стимулювання позитивного комунікативного середовища всередині компанії — ліквідація авторитарного стилю менеджменту; заохочення креативної атмосфери та «культури помилок»; горизонтальний стиль комунікацій та відсутність жорсткої ієрархічної моделі прийняття рішень. Що створює величезне поле можливостей для інтелектуальної стимуляції персоналу, їх почуття психологічної безпеки та найважливіше, поширює атмосферу довіри у командах на всіх рівнях.

За даними МОП, «метою вимірювання добробуту працівників є доповнення до заходів з охорони праці та безпеки, щоб переконатися, що працівники в безпеці, здорові, задоволені та залучені до роботи».[30]

Джеймс Хартер і Том Рат запропонували наступні аспекти благополуччя [5]:

1. Професійне благополуччя
2. Соціальне благополуччя
3. Фінансове благополуччя
4. Фізичне благополуччя
5. Благополуччя в середовищі проживання

Професійне благополуччя полягає у відношенні людини до її робочого місця колег начальства та до роботи загалом. Важливим його аспектом є те наскільки людина знаходиться на своєму місці та як сильно зацікавлена у виконанні своїх обов'язків. Немає одного визначеного рецепта професійного успіху, для когось це комфорт, стабільність та упевненість у наступному дні, для когось - швидке кар'єрне зростання та збільшення заробітної плати. Для визначення того, яке саме професійне благополуччя цікавить ваших працівників варто проводити опитування, зацікавити персонал їхніми цілями та планами на життя.

Відповідно до аналізу різних точок зору зміст поняття «професійне

благополуччя», Коваленко А. та Рик Г. було сформульовано робоче визначення. Професійне благополуччя визначається як інтегральне поняття, що включає як позитивні, так і негативні чинники, що розвиваються незалежно, а також психологічний стан працівника, пов'язаний з ефективністю і продуктивністю його праці та задоволеністю життям загалом. [12].

До речі, важливою частиною професійного благополуччя є правильно проведена профорієнтація. Вона дозволяє попередити неправильний вибір посади чи професії та зекономити час і гроші як працівника так і роботодавця. Здавалося, варто проводити профорієнтацію тільки раз у житті у школі перед вступом до університету але насправді досвід показує, що думка людини щодо тієї чи іншої спеціальності чи професії змінюється протягом життя. Отже симптоми професійного вигорання можуть бути результатом не тільки перепрацювання чи незадоволеності керівником, а й тим, що варто повністю змінити свою спеціалізацію і сферу діяльності та заново пройти тести з профорієнтації.

Також аспектом професійного благополуччя є навчання та підвищення кваліфікації. В сучасному швидкозмінному світі, де технології та вимоги до роботи постійно змінюються, постійне навчання стає ключовим фактором успіху. Працівники, які активно вдосконалюють свої знання та навички, здатні бути в курсі новітніх технологій та розвитку у своїй сфері, мають більші шанси на кар'єрний ріст та більшу конкурентоспроможність на ринку праці.

Навчання та підвищення кваліфікації завдяки тренінгам та навчальним програмам дозволяють працівникам оволодіти новими знаннями, навичками та компетенціями, які можуть бути використані для виконання більш складних завдань або для переходу на вищу посаду. Це також сприяє особистому зростанню та самореалізації, оскільки навчання дозволяє розширювати свій кругозір, розвивати творчість та відкривати нові можливості.

Крім того, отримання нових навичок сприяє підвищенню внутрішнього задоволення від роботи, збільшенню самооцінки та впевненості в своїх здібностях. Це створює умови для постійного розвитку та прогресу, а також забезпечує здорову конкуренцію та стимулюють самореалізацію.

Таким чином, навчання та підвищення кваліфікації є необхідними компонентами професійного благополуччя, сприяючи постійному росту, розвитку та досягненню успіху у сучасному професійному середовищі.

Соціальне благополуччя можна визначити як обмін, розвиток і підтримку соціальних стосунків з іншими. Це дозволяє відчувати себе важливим і цінним, а також забезпечує відчуття зв'язку та приналежності.

Підтримка оптимального рівня соціального благополуччя дозволяє будувати здорові стосунки з іншими. Наявність соціальної підтримки дозволяє розвивати навички наполегливості та відчувати себе комфортно. Оточуючи себе позитивними соціальними взаємозв'язками, підвищується самооцінка. Соціальне благополуччя дає змогу створювати кордони, які заохочують спілкування, довіру та управління конфліктами. Гарне соціальне самопочуття має вирішальне значення для формування емоційної стійкості.

Часто буває недооціненим те, як впливає на благополуччя найближче оточення. Рідні, близькі та їхнє коло спілкування мають на працівників сильний вплив. Хтось допомагає добиватися свого, хтось створює стимул дбати про здоров'я. Соціальне благополуччя – це міцні взаємини та любов у вашому житті.

На благополуччя впливають не лише найближче оточення, а й усі друзі, які становлять коло спілкування. За даними проведеного у Гарварді дослідження, благополуччя залежить від сукупності взаємозв'язків з іншими людьми. Збір даних для цього дослідження, в якому брали участь 12 000 осіб, об'єднаних єдиною мережею соціальних зв'язків, тривало понад 30 років. Воно показало, що шанси бути щасливим підвищуються на 15%, якщо ті, з ким безпосередньо контактують, щасливі. Іншими словами, тісне та часте спілкування з людьми, рівень добробуту яких високий, різко підвищує ймовірність того, що працівник будете щасливим.[5]

Окрім того що соціальне благополуччя часто відбивається на роботі набагато краще ніж, навіть, фінансове, воно ще й сприяє підвищенню залученості і зацікавленості у своїй роботі. Завдяки дослідженням інституту Геллапа було визначено що наявність у працівника близького друга на роботі у 7 разів підвищує його ідейність, продуктивність та бажання повертатись на робоче місце, це також

знижує ризик травмування на виробництві та підвищує рівень ментального та фізичного здоров'я.[29] Маючи дружлюбний колектив працівник почуває себе приналежним до соціальної групи, що підвищує його впевненість у собі. Покращення соціальних зв'язків серед колег є однією з важливих задач HR менеджера не залежно від спеціалізації компанії та розміру колективу. Найпростішими та найменш затратними соціальними ініціативами можуть бути пішохідні прогулянки чи екскурсії, пікніки, корпоративні заходи для сімей працівників, якщо більша частина колективу вже достатньо зріла і має дітей та партнерів, у іншому ж випадку такі зустрічі можуть навпаки поділити колектив на дві групи: одинаки, яким буде не зручно на такого роду зустрічах та ті, в кого вже є сім'я), організація зустрічей після роботи у кафе чи пабах (такого роду івенти підходять для молодого не надто великого колективу, без великої різниці у віці чи світоглядах, звичайно ж, якщо менеджер знає що у його колег негативне ставлення до алкоголю через власні переконання, релігію або хтось має з цим проблеми, то не варто влаштовувати такі посиденьки), також чудовою нагодою пізнати своїх колег є спільні зайняття спортом чи мистецтвом, спільні святкування або навіть спільне проходження ділових ігор під час тестування методом assessment centre.

У компаніях, що піклуються про свій персонал зазвичай є своя окрема програма соціального благополуччя, вона складається з урахуванням особливостей кожної окремої фірми та потреб її працівників. План пошуку та задоволення цих потреб складатись з таких пунктів:

Зрозуміти потреби працівника (не варто забувати що ціллю впровадження well-being програм є покращення умов та стану саме працівників, отже найважливіше дізнатись їх потреби та інтереси, шляхом опитування)

Поставити ціль для організації (зібравши дані або відгуки від працівників, установити цілі соціального благополуччя для організації. Як ви хочете підтримати соціальне благополуччя? Що потрібно зробити, щоб цього досягти? Як будуть вимірюватись результати? Також скласти план, графік і бюджет.)

Огляд та аналіз результатів впровадження (не менш важливий за всі попередні пункт, впровадивши зміни треба обов'язково звернути увагу на їх

результати. Чи варті вони того? Чого більше плюсів чи мінусів? Чи задоволені працівники та керівництво? Чи отримано бажаний результат?)

Раніше вже згадувалось таке поняття як програма фінансового благополуччя.

По визначенню Бюро фінансової захисту споживачів США, фінансове благополуччя може бути визначено як стан, в якому людина може повністю виконувати поточні і майбутні зобов'язання, відчувати себе захищеним і мати можливість робити вільний вибір.

Загалом поняття фінансового благополуччя з'явилося одним із перших, бо можна напряду побачити співвідношення ціна-якість. Якщо для того щоб довести що соціальне чи професійне благополуччя позитивно впливає на працівників потрібно провести дослідження, зібрати статистику, протестувати різні методи на різних групах населення, то з фінансовим благополуччям здавалося б все набагато очевидніше. Чим більшу зарплатню та премію отримує фахівець - тим краще він працює.

Коли працівники стурбовані рахунками та іншим фінансовим навантаженням, їхнє загальне самопочуття погіршується, що може призвести до проблем зі здоров'ям та з роботою. Фінансово захищений працівник з низьким рівнем фінансового стресу більш лояльний і продуктивний.

Фінансове благополуччя складається з чотирьох елементів:

	Теперішнє	Майбутнє
Безпека	Ефективне управління поточними грошовими потоками	Здатність перенести фінансовий шок, несприятливі умови
Свобода вибору	Фінансова свобода, баланс між потребами та бажаннями	Можливість досягати майбутніх фінансових цілей

Рисунок 1.1 – Елементи фінансового благополуччя [5]

Тобто фінансово благополучна людина:

- Впевнена у своєму фінансовому майбутньому.
- Ставить фінансові цілі і досягає їх, має фінансову свободу;

- Може витримати фінансово несприятливі ситуації, пережити фінансовий шок без втрати якості життя;
- Виконує свої фінансові зобов'язання, вчасно оплачує усі рахунки;
- Управляє своїми грошовими потоками, знає, скільки заробляє та витрачає.

Фізичне благополуччя – це міцне здоров'я та достатньо сил, щоб справлятися з повсякденними справами.

Люди із високим рівнем фізичного благополуччя успішно підтримують своє здоров'я. Вони регулярно виконують фізичні вправи і тому почувуються краще. Вони вибирають корисні продукти, які забезпечують їх енергією та сприяють ясному мисленню. Вони достатньо сплять, щоб дати мозку можливість обробити інформацію, отриману за день, і вдало почати наступний день.

Зрозуміло що фізичне здоров'я це найважливіший фактор впливу на роботу, це підтверджується тим що найперші програми well-being були направлені саме на поліпшення і підтримку здоров'я. Медичне страхування, регулярний медичний огляд, абонементи в спортзал, спортивні майданчики на території офісів, все це було покликане захищати фізичний стан працівників компанії. Практично на всіх малих чи великих підприємствах незалежно від сфери діяльності та кількості працівників, запроваджені які-небудь програми по охороні здоров'я. Оскільки це базова людська потреба, деякі менеджери навіть не відносять це до програм well-being.

Стрес на робочому місці спричиняє все більші фізичні та психологічні втрати. Це негативно впливає на продуктивність, стимулює добровільну плинність кадрів і коштує роботодавцям США майже 200 мільярдів доларів щорічно у вигляді витрат на охорону здоров'я.[13]

Великим випробуванням для всього світу стала пандемія COVID-19, що розпочалася у 2019 році і докорінно змінила організацію роботи система охорони здоров'я і повсякденне життя загалом. Кожна компанія боролась за здоров'я працівників по-різному. Хто запропонував дистанційну роботу, хтось підвищену медичну страховку, хтось корпоративне таксі щоб уникнути поїздки у громадському транспорті. Багато фірм не витримало таких труднощів і

збанкрутували, але ті що змогли пройти через це стали набагато міцнішими та гнучкішими. Ситуація у світі потребувала прийняття швидких та ефективних рішень щодо збереження життя та здоров'я людей і це стало початком великих змін. По-перше стало засуджуватись таке поняття як презентизм, раніше роботодавці не надто звертали увагу на те що хтось з їх підлеглих з'являвся на роботу з температурою або нежиттю, але зараз це стало життєво важливим [14]. Хоча і робота під час хвороби (презентизм) залишається поширеною – і навіть більше для тих, хто працює вдома (81% проти 65% серед тих, хто працює на робочому місці). Але вже 52% респондентів HR вживають заходів для подолання цієї тенденції та дослідження потенційних причин цього явища. Культура віддаленої роботи стала поширенішою ніж будь-коли. У 2021 році трохи менше ніж три чверті організацій (72%) надавали кращу підтримку людям, які працювали вдома. Наприклад, майже половина (47%) заохочувала до більш відповідального використання цифрових технологій, визнаючи, що регулярні перерви в роботі і часі біля екранів, є важливими для здоров'я та благополуччя.[15]

Додаткові заходи, вжиті для підтримки здоров'я та добробуту працівників у відповідь на COVID-19 (% організацій, що займаються охороною здоров'я та благополуччям. Для отримання статистичних даних організацією CIPD було опитано працівників 804 підприємств) (рис.1.2):



Рисунок 1.2 – Статистика заходів, що підприємства влаштовують для охорони здоров'я своїх працівників [16].

Оцінюючи свій добробут у цілому, люди взагалі не думають про середовище проживання. Однак насправді ця складова може стати вирішальним фактором, що визначає відмінності між нормальним і хорошим життям. Благополуччя середовища проживання починається з елементарних речей. Йдеться, наприклад, про якість води та повітря, що на перший погляд здається неважливим але істотно впливає на якість життя та здоров'я. Іншим аспектом є потреба у почутті безпеки.

Насправді це дійсно найменш розповсюджений і найменш досліджений аспект well-being програм. Він не очевидний і зараз про нього задумуються лише великі світові корпорації.

Комфорт життєвого середовища проявляється багато у чому. Для деяких це

житло в безпечному районі з розвинутою інфраструктурою, для інших же важливим є загальний рівень життя у країні або регіоні. Для цього існують різні програми волонтерства завдяки яким працівник зможе відчутти себе соціально значущим, це може бути донорство крові, грошова допомога різним фондам або ж елементарне прибирання території біля офісу, це збагачує моральність працівників і дає відчуття їх важливості у цьому світі. Для інших же працівників більш важливим є власний добробут та добробут близьких. Це може виражатись у бажанні відправити на навчання своїх дітей у престижні заклади освіти або переїхати до більш комфортного та ближчого до місця роботи будинку, і деякі компанії дійсно надають таку можливість. Не дивлячись на те що зараз багато компаній ігнорують комфорт життєвого середовища як аспект well-being, насправді ж це золота жила. Щоб його запровадити треба мінімальна кількість коштів, але результатом стане підвищення довіри та лояльності до компанії з боку суспільства.

Люди з високим благополуччям у середовищі проживання почувуються впевнено та безпечно там, де живуть. Вони пишаються своєю спільнотою і вірять, що вона рухається у правильному напрямку. Це нерідко спонукає їх брати активну участь у житті суспільства. Сферу такої участі вони визначають з урахуванням власних сильних сторін та цілей. Розповідаючи про свої інтереси іншим, вони налагоджують зв'язки з відповідними групами та організаціями. Іноді їхній внесок починається з малого, але згодом вони мають все більш глибокий вплив на свою спільноту. Саме стараннями таких людей створюється відповідальне і свідоме суспільство.

Отже, можна зробити висновки що:

- Благополуччя складається з багатьох аспектів і залежить від життєвих цілей та переконань як окремої людини так і всього робочого колективу;
- Існує декілька різних поглядів на well-being, тож впроваджуючи програми на своєму підприємстві варто спочатку провести дослідження середовища і визначити цінності працівників компанії;
- Загалом аспекти well-being на підприємстві тісно пов'язані з пірамідою потреб Маслоу;

- Розробка стратегій well-being менеджменту це відносно нова задача для HR спеціалістів, а отже ця сфера ще малодосліджена, гнучка і перспективна.

1.3 Методики дослідження well-being програм

Дослідження ефективності well-being програм та стратегій є складним процесом, що потребує використання різноманітних методик та підходів. У цьому розділі ми розглянемо деякі з найбільш поширених методик дослідження well-being програм.

Найбільш поширеними методиками дослідження well-being програм є кількісний аналіз та опитування. Для опитування можна використовувати стандартні опитувальники, такі як "Індекс благополуччя Організації з економічного співробітництва та розвитку" (OECD Better Life Index), або створювати власні опитувальники, зорієнтовані на специфіку конкретної програми.

Одним з важливих методів є кількісний аналіз. Він дозволяє вимірювати рівень благополуччя учасників програми до та після її реалізації, а також порівнювати ці дані з результатами контрольної групи. Крім того, кількісний аналіз дозволяє оцінювати ефективність окремих складових програми та встановлювати зв'язки між різними аспектами благополуччя.

Схема проведення кількісного аналізу може виглядати так:

1. Визначити метрики успішності: необхідно визначити, які метрики відображатимуть успішність well-being програми. Це можуть бути, наприклад, кількість нових користувачів, що зареєструвалися на сайті, кількість лікарняних чи ROI (повернення інвестицій)[¹].
2. Зібрати дані: необхідно зібрати дані, що відповідають метрикам, які були визначені на першому кроці. Дані можна зібрати з аналітичних систем,

¹ ROI (Return on Investment) - це показник, який використовується для вимірювання прибутковості інвестицій. Це відношення прибутку до інвестиції, виражене у відсотках. ROI дозволяє оцінити, наскільки ефективно були вкладені кошти в певний проект чи бізнес.

ROI розраховується за формулою: $ROI = (\text{прибуток} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} * 100\%$

CRM систем, або з власних баз даних.

3. Підготувати дані для аналізу: можна використовувати різноманітні інструменти для обробки та підготовки даних. Це можуть бути, наприклад, Microsoft Excel, Python або R.
4. Виконати статистичний аналіз: для проведення статистичного аналізу, використовуються різні методи. Наприклад, застосувати тест Ст'юдента для порівняння середніх значень між двома групами або ANOVA[17] для порівняння трьох або більше груп. Також можна використовувати кореляційний аналіз, щоб визначити зв'язок між різними метриками успішності.
5. Проаналізувати результати: після проведення аналізу буде отримано ряд даних та висновків, які необхідно проаналізувати. Це може включати порівняння груп, визначення кращих та найгірших результатів, визначення причин успіху або невдачі та встановлення рекомендацій для покращення.
6. Встановити кроки для покращення: на основі аналізу результатів, необхідно встановити кроки, які треба вжити для покращення ефективності well-being програми. Це можуть бути зміни в well-being стратегії, оптимізація заходів, збільшення бюджету.
7. Провести тестування: після внесення змін можна провести тестування для перевірки ефективності проведених заходів.
8. Моніторинг та аналіз: важливо продовжувати моніторити результати та аналізувати їх, щоб забезпечити постійне покращення ефективності well-being програми.

Інший метод - якісний аналіз - дозволяє вивчати досвід учасників програми та їхні враження від неї. Цей метод дає можливість дослідникам краще зрозуміти те, як програма впливає на життя людей та що для них є найважливішим у контексті well-being.

В контексті вивчення ефективності well-being програми, якісний аналіз може допомогти дослідникам зрозуміти, як програма впливає на життя та добробут

учасників, що для них є найважливішим у контексті програми та як її можна поліпшити. За допомогою цього методу можна вивчити такі аспекти програми, як:

- Сприйняття програми учасниками.
- Якість послуг, що надаються в рамках програми.
- Ефективність комунікаційних засобів програми.

Дослідники можуть використовувати такі методи як фокус-групи, опитування, інтерв'ю, спостереження та аналіз контенту для збору та аналізу даних. Результати дослідження можуть допомогти покращити програму та зробити її більш ефективною та прийнятною для учасників.

У другому розділі роботи було використано якісний аналіз, а саме Google-опитування працівників компанії.[2]

В дослідженні well-being програм також можна використовувати різні показники, такі як рівень задоволеності життям, рівень стресу, емоційна стабільність та інші. Ці показники дозволяють оцінити ефективність програми та її взаємо зв'язок з показниками благополуччя.[27]

Крім того, у дослідженні well-being програм можуть використовуватися такі методики, як аналіз вартості та користі (Cost-Benefit Analysis), аналіз відношення ризику до користі (Risk-Benefit Analysis) та інші. Ці методики дозволяють оцінити ефективність програми з точки зору вартості та користі, а також визначити потенційні ризики та вигоди для учасників програми та організації.

У цьому підрозділі розглянуто деякі з найбільш поширених методик дослідження well-being програм та стратегій. Важливо пам'ятати, що вибір конкретної методики залежить від специфіки програми, її мети та завдань. Комбінування різних методик може допомогти отримати більш повну та точну інформацію про ефективність well-being програм.

² Google Forms або Google опитування - це інтернет-інструмент, який дозволяє користувачам створювати опитувальні анкети, форми збору даних та анкети задоволеності клієнтів безкоштовно. За допомогою цього інструменту можна швидко та просто створити анкети, які можуть бути використані для збору різноманітної інформації, такої як відгуки клієнтів, оцінки курсів, результати досліджень тощо.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ В КОМПАНІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегія управління персоналом компанії Ericsson

З поширенням глобалізації кордони між країнами, в економічному плані, практично стерті. Тобто всі нові підходи до бізнесу та організації персоналу з Європи та Америки дуже швидко перебираються до України. Частка іноземних компаній на території нашої країни доволі велика, що дає змогу перебирати досвід впровадження well-being програм, і звичайно спостерігати за тим, які з них підходять саме для української ментальності.

Було досліджено, як працюють програми благополуччя шведської компанії Ericsson в українських реаліях.

Ericsson – світовий лідер у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і найбільший постачальник технологічних рішень та послуг для операторів зв'язку по всьому світу. Ericsson належить до п'ятірки провідних світових розробників комерційного програмного забезпечення. 2020 року компанія отримала нагороду «Найпривабливіший роботодавець у сфері телекомунікацій» від Randstad Employer Brand Research (Ancor)[19].

Компанія Ericsson в Україні була створена у 1997 році та є частиною глобальної мережі компанії Ericsson. Українська компанія спеціалізується на розробці та виготовленні технологічних рішень в галузі телекомунікацій та мобільного зв'язку. Вона має свої офіси та представництва у кількох містах країни, зокрема в Києві, Львові, Дніпрі та Харкові.

За даними державного реєстру підприємств України, Ericsson Україна є представництвом шведської компанії Ericsson у нашій країні. Кількість працівників компанії становить 128 осіб.

Основні напрямки діяльності компанії Ericsson Україна:

- розробка та виготовлення рішень у галузі телекомунікацій та мобільного зв'язку;

- надання послуг у сфері інформаційних технологій та зв'язку;
- розвиток та впровадження новітніх технологій в галузі телекомунікацій та мобільного зв'язку.

Також пропоную розглянути економічні показники компанії за 2020, 2022 рр.

Таблиця 2.1 – Економічні показники Ericsson Україна[20]

Показник	2020 р.	2022 р.
Дохід	394 131 000 грн	330 350 000 грн
Активи	760 587 000 грн	664 778 000 грн
Зобов'язання	511 070 000 грн	403 812 000 грн

*Економічні показники за 2021 рік наразі є недоступними. Інші економічні показники і організаційна структура підприємства є закритими і не можуть бути використаними у роботі.

За даними таблиці можна відслідкувати падіння економічних показників. Це, скоріше за все, пов'язано з кризою викликаною війною на території країни та зменшенням як кількості клієнтів так і штату персоналу. Не дивлячись на всі намагання компанії втримати як можна більше людей на їхніх робочих місцях, багато працівників все ж були вимушені залишити роботу з різних обставин. Також не слід забувати, що Ericsson займається комунікаційними технологіями, які під час бомбардувань великих міст, де знаходяться офіси, зазнали істотних збитків.

Компанія Ericsson Україна має досить високий рівень технічної оснащеності та кваліфікованого персоналу, що дозволяє їй успішно реалізовувати проекти в різних сферах телекомунікацій та забезпечувати своїх клієнтів якісними та надійними продуктами та послугами. Компанія також активно співпрацює з провідними українськими телекомунікаційними компаніями, такими як Київстар, Vodafone, Lifecell та інші.

Українська компанія Ericsson має сучасну систему управління процесами та якістю, що дозволяє їй ефективно функціонувати та досягати мети в найкоротші терміни. Компанія активно працює над розвитком та вдосконаленням своїх продуктів та сервісів, що допомагає підприємствам та організаціям забезпечувати ефективну роботу своїх мереж.

У 2021 році Ericsson Україна продовжувала розширювати свою діяльність в

Україні та залучати нових клієнтів. Крім того, компанія активно розвиває свої ініціативи з екологічної сталості та забезпечення соціальної відповідальності, зокрема через участь у проектах зі зменшення викидів вуглецю та сприяння розвитку молодіжної освіти в галузі.

Під час війни в Україні, Ericsson не зупиняє свою діяльність і продовжує працювати на території країни. Компанія надавала технічну підтримку своїм клієнтам, зокрема операторам зв'язку, щоб забезпечити надійні та безперебійні послуги зв'язку в умовах непевності та складних обставин.

У той же час, Ericsson Україна долучилася до благодійних проектів та ініціатив для підтримки військових, внутрішньо переміщених осіб та жителів постраждалих територій. Крім того, компанія активно працювала зі своїм персоналом, щоб забезпечити безпеку людей та допомогти їм в проходженні через складні періоди життя.

Загалом, Ericsson Україна продовжувала діяти відповідально та дбайливо про своїх клієнтів, працівників та суспільство в цілому під час нелегких випробувань, що сталися в Україні.

Стратегія управління персоналом компанії Ericsson Україна ґрунтується на глибокому розумінні та врахуванні потреб персоналу, які є важливими ресурсами компанії. Основні принципи стратегії управління персоналом Ericsson Україна включають:

- Розвиток та підтримку професійного зростання фахівців шляхом надання можливостей для навчання, тренінгів, курсів та інших форм навчання.
- Створення середовища для комфортної роботи та підтримка сприятливої атмосфери на робочому місці, що дозволяє персоналу працювати в ефективному та дружньому колективі.
- Забезпечення працівників ефективною системою мотивації та стимулювання їхньої продуктивності.
- Забезпечення рівності та недискримінації відповідно до політики

компанії.

- Впровадження сучасних технологій та інновацій у процеси роботи, що дозволяє забезпечувати фахівцям доступ до новітніх рішень та підвищує ефективність роботи.

Компанія Ericsson є однією з найкомфортніших для роботи. Тут well-being приділяється максимальна увага, комфорт та задоволеність працівників стоїть на першому місці. І зараз буде наглядно показано, в чому це відображається.

Було проведено дослідження робочого середовища шляхом проведення інтерв'ю з працівником компанії, збору інформації з офіційного сайту та соціальних мереж, збору статистики за допомогою опитування серед працівників.

На даній діаграмі вказано рівень загальної задоволеності працівників.

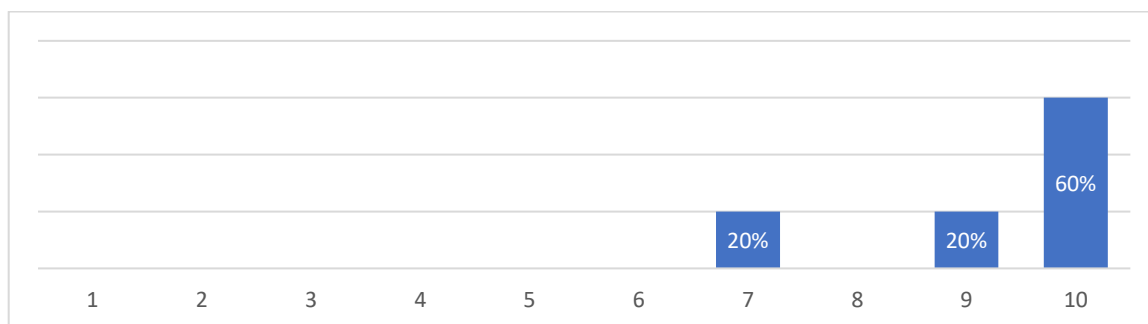


Рисунок 2.1 – Рівень задоволеності працівників компанії (Відповідь на питання «На скільки ви задоволені тим що працюєте саме у цій компанії?», 10 відповідей) за 2021 р. [21]

Служба персоналу Ericsson відповідає за всі аспекти залучення, управління та розвитку персоналу. Вона забезпечує набір талановитих фахівців, їх підготовку та розвиток у відповідності до стратегічних цілей компанії. Це охоплює процеси рекрутингу, відбору, оцінки працівників, навчання та розвитку, управління талантами, компенсаційного пакету та кар'єрного росту.

Служба персоналу спрямована на створення сприятливої робочої атмосфери, де працівники можуть реалізувати свій потенціал та досягати високих результатів. Вона активно співпрацює зі всіма рівнями управління компанії, включаючи виконавчий комітет, для впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на забезпечення успіху організації та задоволення потреб персоналу.

Однією з ключових пріоритетів служби персоналу є створення стимулюючої та розвиваючої робочої обстановки. Ericsson надає значний акцент на навчання та розвиток своїх працівників, забезпечуючи доступ до різноманітних навчальних програм, тренінгів та онлайн-ресурсів. Також піклується про здоров'я та добробут працівників.

Залучення та збереження талановитого персоналу є ще одним важливим аспектом служби персоналу Ericsson. Компанія використовує різноманітні стратегії для приваблення та утримання висококваліфікованих фахівців, таких як конкурентні компенсаційні пакети, гнучкі робочі умови, програми для збалансованого життя та підтримка робочого середовища.

Загалом, служба персоналу є цілісною та комплексною, охоплюючи всі аспекти управління персоналом в компанії. Вона спрямована на створення робочого середовища, що сприяє високій продуктивності, задоволенню працівників та досягненню стратегічних цілей компанії.

2.2 Аналіз well-being програм та ініціатив компанії

Розглянемо детальніше складові well-being в компанії. І почнемо з прийому на роботу. Нові вакансії зазвичай в першу чергу з'являються у внутрішній мережі Ericsson, тобто вже працюючий персонал має можливість першим подати заявку на нову вакансію, це дає можливість кар'єрного зростання, також працівник може порекомендувати своїх знайомих на відкриту посаду. Через декілька днів вакансію викладають на офіційному сайті, де вже будь-хто має до неї доступ і може надіслати резюме. Якщо резюме зацікавило роботодавців, то кандидата запрошують на першу співбесіду (зазвичай, по телефону). Взагалі то існує приблизно три рівні співбесіди, на другому рівні з кандидатом спілкується HR менеджер, а вже на третьому функціональний менеджер. Його завдання оцінити рівень знань і провести професійне тестування.

Якщо всі тести було пройдено успішно, то кандидата приймають на роботу. Новий працівник одразу ж отримує доступ до свого електронного кабінету у

локальній мережі Ericsson. У кабінеті відображається вся особиста інформація: резюме, посада, досягнення, участь у конференціях і відрядженнях, історія тренінгів, у яких він брав участь і запрошення на нові, відгуки та рекомендації про нього, розклад, доступне навчання та проекти у яких він бере участь. Така організованість робочого місця є дуже комфортною і важливою оскільки вся потрібна інформація зберігається в одному місці.

Після ознайомлення з кабінетом працівника залучають до програми адаптації нових працівників. З 2020 року всі адаптаційні заходи повністю проходять у онлайн режимі

Адаптація відбувається у декілька етапів:

1. Знайомство з компанією і командою

- Онлайн зустріч з керівництвом компанії та представниками команди, під час якої новий член команди дізнається про місію, цінності та стратегію компанії, а також про свої обов'язки та роль в команді.
- Навчальна консультація про те як користуватись особистим кабінетом та онлайн-зустріч із персоналом компанії, щоб показати новому працівнику робоче середовище та відчуття колективу.

2. Початок роботи

- Онлайн-курс з ефективного ведення робочих проектів та комунікації з командою.
- Надання доступу до всіх необхідних інструментів та ресурсів для роботи в онлайн-режимі.

3. Підтримка та розвиток

- Регулярні онлайн-зустрічі з керівництвом проекту для отримання фідбеку щодо роботи нового працівника та надання підтримки в усуненні можливих проблем.
- Розширення компетенцій через онлайн-курси, вебінари та тренінги.

Наступною складовою well-being є проведення різноманітних семінарів та тренінгів. І як виявилось вони є досить цікавими бо за результатами опитування

100% працівників відвідують ці заходи.

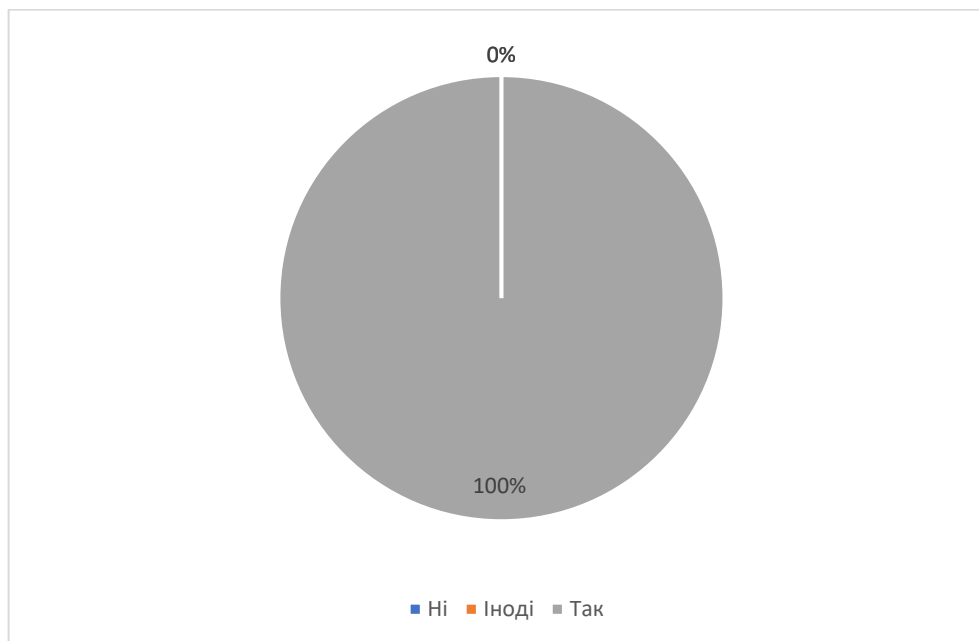


Рисунок 2.2 – Результати опитування щодо відвідуваності тренінгів (Відповідь на питання «Чи берете ви участь у тренінгах що пропонує компанія?», 10 відповідей) за 2021 р. [21]

На тренінгу перед кожним учасником відкривається ряд унікальних можливостей, а саме:

- побачити себе з боку, свої ефективні і неефективні стратегії поведінки і установки;

- дізнатися щось нове про себе самого і оточуючих людей;

- опрацювати професійні навички в режимі реального часу з можливістю робити паузи, обговорювати і на ходу змінювати стратегії;

- пройти спеціальні інструктажі з безпеки праці та життєдіяльності;

- проаналізувати і відрефлексувати свою поведінку, свої думки і установки;

- завершити незавершені старі переживання, опрацювати звички, які заважають жити;

- поділитися своїми проблемами, страхами, переживаннями, проговорити такі речі, які складно або нерозумно промовляти в «звичайному» житті;

- просто цікаво провести час.

Зазвичай тренінги відображаються у графіку роботи в особистому кабінеті і

відбуваються 1-2 рази на місяць. Їх проводять запрошені спікери, розповідаючи про те як правильно облаштувати робоче місце вдома, захистити себе та сім'ю від захворювань та навіть як правильно обирати косметику чи як власноруч влаштувати сімейне свято. Також працівники отримують розсилку з пам'ятками наприклад про COVID-19.

Найважливішою складовою well-being є піклування про здоров'я працівників. І Ericsson дбає про нього на вищому рівні по-перше у медичне страхування входить безкоштовне лікування та тестування на COVID-19, кожні два тижні до офісу приходить лікар у якого можна отримати консультацію, по-друге до страховки входить безкоштовне відвідування басейну 4 рази на місяць і спортзалу. Також регулярно проводяться зустрічі з керівником програм медичного страхування та страхування від нещасних випадків де можна задати питання щодо умов договору страхування. Не забувають і про психологічне здоров'я бо в останні роки воно як ніколи постраждало через пандемію та війну. У компанії працює психолог до якого кожен бажаючий може звернутись у будь-який час, регулярно проводяться тренінги про збереження психологічної стійкості та уникання стресів та тривожності.

У 2020 році у філії Ericsson у Львові було проведено біговий турнір для персоналу з метою підтримки здорового способу життя та збереження фізичної форми під час карантину. Також проводилась акція "День спорту", під час якої працівники мали можливість взяти участь у різноманітних спортивних змаганнях, які були організовані в онлайн форматі.

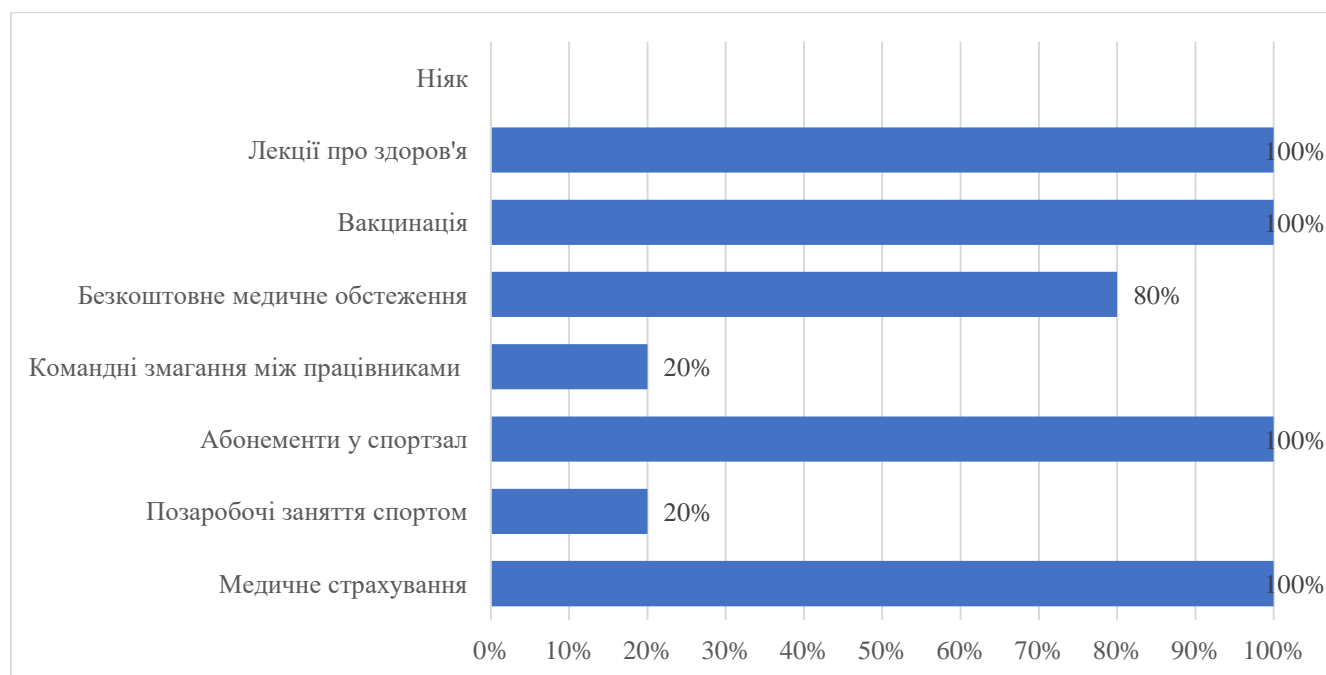


Рисунок 2.3 – Статистика використання працівниками програмами охорони здоров'я в Ericsson (Відповідь на питання «Як компанія піклується про ваше фізичне здоров'я?», 10 відповідей) за 2021 р. [21]

Компанія цікавиться екологічними питаннями, а саме управляє наслідками своєї діяльності на навколишнє середовище, приділяючи особливу увагу вуглецевому сліду. Ericsson був одним із першопроходьців у впровадженні методології оцінки життєвого циклу як інструменту екологічної стратегії. Компанія щорічно проводить оцінку свого вуглецевого сліду та встановлює цілі щодо його зменшення, які затверджуються Ініціативою з наукових цілей і планує зменшити вуглецевий слід на 35% від власної діяльності до 2022 року (базовий рік 2016). Також Ericsson вкладає значний час та зусилля у розробку інноваційних рішень, щоб допомогти своїм клієнтам покращити енергетичні показники в процесі експлуатації продукції і підвищити її здатність до переробки. У покращенні навколишнього середовища також беруть участь усі працівники. Перед ними стоїть ціль використовувати як можна менше непереробних ресурсів. Піклування про навколишнє середовище можна помітити навіть у таких дрібних деталях як мінімізація паперової документації, урни для сортування сміття відмова від пластику та заміна його, де можливо, на еко матеріали.

За часів пандемії люди як ніколи потребують підтримки від своєї компанії і

Ericsson забезпечує їм цю підтримку. Половина офісів в Україні зачинились через карантин і всіх працівників повністю перевели на дистанційну роботу. Тепер весь персонал змушений працювати вдома, але й тут компанія подбала про своїх працівників. Домашнє робоче місце повністю обладнане за рахунок компанії: стіл, крісло, комп'ютер, ноутбук та навіть настільна лампа все це Ericsson доставив працівникам прямо додому.

Якщо в компанії велике значення надається людським ресурсам і є менеджери, що відповідають за якість цього питання, то проведення корпоративів є невід'ємною частиною well-being. При правильному плануванні та організації корпоративних заходів це може спрацювати як зміцнення колективу та надати хорошу розрядку в особливо кризові періоди, зміцнити командний дух і надати можливість менеджерам донести до працівників всі ключові моменти в «неформальній» обстановці. До початку карантинних обмежень компанія Ericsson кожного року влаштовувала новорічні корпоративи. На жаль, на даний момент це може бути небезпечно для здоров'я працівників, тож вони змушені утримуватись від організації таких масових заходів. Але компанія ні в якому разі не забуває про працівників, на свята вони отримують листівки з поздоровленнями на електронну пошту або в особистому кабінеті і звичайно ж подарунки. Таким чином, Ericsson навіть віддалено дбає про те, щоб працівники не залишились без свята.

І наостанок, хотілося б звернути увагу на поточну ситуацію у досліджуваній компанії. Після початку повномасштабної війни вона продовжила свою роботу на території України і продовжила підтримувати своїх працівників, надаючи їм евакуаційні автобуси до Львова та інших безпечних міст, також надала можливість безкоштовного проживання у готелі за рахунок фірми протягом 2 місяців для працівників та їх сімей, надала матеріальну допомогу всім, хто постраждав від війни і всім, хто був змушений покинути власні домівки. Така турбота про працівників навіть у екстрених ситуаціях, що не передбачені страховкою, показує високий рівень розвитку та лояльності компанії, що вкотре виправдовує лояльність своїх працівників.

Отже, можна виділити декілька напрямків well-being програм та ініціатив

компанії :

Таблиця 2.4 – Напрямки well-being програм та ініціатив компанії Ericsson.

Програми та ініціативи, спрямовані на здоров'я персоналу		
1.Програма психологічної підтримки працівників	Ericsson Mental Health Program	програма орієнтована на забезпечення підтримки та допомоги працівникам, які стикаються з проблемами психічного здоров'я. В рамках програми пропонується безкоштовна консультація з психологом, доступ до вебінарів та онлайн-курсів з питань психічного здоров'я, а також взаємодія зі спеціалістами компанії, які надають професійну допомогу.
2.Програма медичного страхування та підтримки фізичного здоров'я	Wellness Program	Програма має на меті покращення фізичного та психічного здоров'я працівників компанії шляхом забезпечення доступу до медичних послуг та профілактичних заходів. Програма надає можливість пройти різноманітні медичні огляди та тестування, взяти участь у заняттях з фізичної активності та отримати консультації з питань здорового способу життя.[25]
3.Ініціатива «Нуль травм»	Zero fatalities and lost workday incidents, covering both physical injuries and work-related illness	Ініціатива, спрямована на зниження кількості нещасних випадків на робочому місці до мінімуму, включає в себе інструктажі по техніці безпеки та навчальні курси підвищення кваліфікації.
Програми спрямовані на навчання		
4.Програма адаптації працівників	Adaptation program	Комплекс заходів, які мають на меті допомогти новим працівникам з легкістю відчувати себе комфортно в новій робочій обстановці та швидко і ефективно

		виконувати свої робочі обов'язки. Ця програма включає в себе знайомство з проектом та допоміжними технологіями, інформаційну підтримку, навчальні заходи, зустрічі з керівництвом.
5. Тренінги та семінари		Це не цілісна програма, а скоріше ініціативи, які постійно пропонуються компанією для підвищення професійної кваліфікації та ознайомленням з новими технологіями та досвідом запровадженими у інших філіях.
Програми та ініціативи, спрямовані на збереження довкілля		
6. Програма зменшення викидів парникових газів	Carbon Neutral Program	Програма має на меті зменшення кількості викидів та підтримку розвитку енергоефективності. Компанія зосереджена на підтримці цілей Паризької угоди з питань зміни клімату, Ericsson має мету до 2030 року зменшити свої викиди вуглецю на 50% порівняно з рівнем 2016 року.
7. Програма утилізації електронних пристроїв		Програма має на меті зменшення кількості електронного сміття та підтримку вторинної переробки електронних пристроїв.

Розглядаючи ці програми та ініціативи, можна зробити висновки, що з п'яти аспектів благополуччя, зазначених у першому розділі, компанією було найкраще забезпечено професійне, фізичне благополуччя та благополуччя в середовищі проживання. Щодо фінансового добробуту, то про нього не йдеться скоріше через те, що на даний момент у більшості сучасних великих компаній, тим більше у міжнародних, цей аспект не є якоюсь додатковою well-being програмою. Це скоріше входить у базовий набір функцій компанії – надавати достойну конкурентоспроможну оплату праці, тому серед програм не було виокремлено фінансові заохочення і премії, оскільки компанія вже давно переросла той етап

розвитку, коли це вважалось чимось понаднормовим.

2.3 Оцінка ефективності впровадження well-being стратегії та її впливу на успішність компанії Ericsson

Проаналізувавши річний звіт про сталість та корпоративну відповідальність за 2022 рік глобальної компанії Ericsson, можна зазначити що 78% працівників Ericsson, які взяли участь у глобальному опитуванні пройшли тест на емоційне благополуччя та психологічний комфорт та були задоволені своїми результатами. Цей показник є досить високим, що може свідчити про успішність реалізації well-being програм компанією.[22]

Також зазначено, що впровадження well-being програми дозволило знизити витрати на медичне страхування на 2,2% та кількість випадків втрати робочого часу через захворювання - на 8,5%. Ці показники свідчать про те, що well-being програма Ericsson дійсно сприяє покращенню здоров'я та добробуту персоналу компанії.

Звіт зазначає, що більше ніж 80% працівників, які взяли участь у програмі "Стрес менеджмент", повідомили про зниження рівня стресу та покращення робочого комфорту. Цей показник також може свідчити про успішність реалізації well-being програм компанією.[22]

Опитування працівників щодо їх самопочуття на роботі є важливим інструментом для визначення їх задоволеності, мотивації та загального добробуту, що впливає на продуктивність та результативність робочого колективу.[23]

Для оцінки ефективності впровадження well-being стратегії саме Української філії було створено опитування працівників, деякі результати якого уже були вказані вище. Загалом опитувальник включав у себе 12 питань до працівників компанії. Для систематизації інформації щодо результатів опитування було використано сервіс Google Forms.(Додаток А)

Опитування було поширене серед працівників компанії Ericsson Україна що працюють у київському офісі.

Аналізуючи відповіді, можна підсумувати: 70 % опитаних працюють у компанії вже більше 5 років, 20 % - більше 9. З довготривалого перебування

працівників в компанії можна зробити декілька висновків. Перш за все, це може свідчити про цінність компанії для працівників і про те, що компанія є привабливою для роботи. Крім того, довгий період роботи в компанії може свідчити про високу лояльність до компанії, що може бути важливим для забезпечення стабільності і успіху компанії.

60% опитуваних задоволені тим, що працюють у компанії на 10 балів, і ніхто не оцінив задоволеність оцінкою нижчою за 7 балів. Це узагальнююче питання дозволяє зрозуміти загальне ставлення працівників до компанії. Наступні питання дозволять більш широко розкрити плюси та мінуси компанії і уточнити, чому вона заслуговує такий високий бал. Практично так само високо була оцінена і адаптаційна програма: 70% працівників компанії оцінили її у 9 балів з 10.

Наступне питання дозволить зрозуміти, як працює система рекрутингу та як компанія залучає до команди нових фахівців. Двоє з опитаних зазначили, що вони знайшли роботу на якій зараз працюють завдяки внутрішній мережі Ericsson, отже можна зробити висновки, що вони здійснювали перехід між двома посадами всередині компанії, отже ініціатива, яка була описана раніше про те, що вільні вакансії спочатку викладають на розгляд до уже працюючих на фірмі спеціалістів, працює і задіює внутрішні трудові ресурси. 30% працівників зазначили, що потрапили на роботу завдяки порадам знайомих або родичів і це теж можна вважати позитивним показником оскільки це означає, що працівники настільки лояльні до компанії, що готові радити її своїм близьким. 20% опитуваних відповіли, що дізнались про відкриту вакансію з соціальних мереж. Ще 3 працівники відмітили пункт «інше», і один з них додав пояснення про те що заповнив заявку на роботу на сайті і через деякий час отримав запрошення на інтерв'ю.

Статистику відповідей на наступне питання вже було надано вище. 100 % опитуваних зазначили, що вони відвідують лекції про здоров'я, отримують або планують отримати вакцинацію, отримують від компанії абонементи до спортивної зали і беруть участь у програмі медичного страхування. Також 80% зазначили, що проходили безкоштовне медичне обстеження запропоноване компанією. І 20% зазначили що брали участь у позаробочих спортивних заняттях та змаганнях. Тобто

всі програми для підтримання фізичного здоров'я, зазначені у попередньому підрозділі, дійсно виконуються і працюють на практиці.

Оскільки опитування було анонімним, було вирішено, що буде етичним також включити питання і про психологічне здоров'я працівників. 4 людини зазначило, що звертались за допомогою до штатних психологів. І це по-перше говорить про їх довіру до компанії у питанні вибору спеціалістів, а по-друге те, що компанія змогла пояснити та донести важливість психологічного благополуччя до своїх працівників.

Наступне питання вказує на те, наскільки працівники вважають себе фінансово забезпеченими і справедливо винагородженими відносно інших своїх колег на ринку. 70% відповіли що вважають свою заробітну плату середньою на ринку. Працівник, з яким проводилось інтерв'ю, зазначив, що такі відповіді скоріше за все обумовлені тим, що більшість працівників порівнюють свою фінансову винагороду скоріше з європейським ринком ніж з українським. Тому один працівник навіть зазначив, що вважає свою зарплату нижчою за середню. І дійсно українським спеціалістам зазвичай платять як мінімум на 30-40% менше, ніж їх європейським або американським колегам. Нажаль, іноземні інвестори все ще вважають Україну джерелом дешевої робочої сили.

На питання про підвищення кваліфікації 100% опитуваних зазначило, що відвідують курси та семінари запропоновані компанією, також 30% відмітили, що додатково займаються самоосвітою і ходять на навчання, що обрали самі собі. Тобто абсолютно всі працівники займаються навчанням та підвищенням своїх кваліфікаційних навичок, а керівництво сприяє цьому.

Щодо збереження довкілля, то всі відповіли однозначно. Всі працівники знають про те що компанія бере участь у екологічних ініціативах.

Наступне питання було про плани працівників. Більшість, а якщо точніше то 80%, взагалі не планують йти з компанії. І лише 20% опитаних думають над звільненням у найближчі декілька років. Такі показники ще раз підтверджують лояльність працівників до Ericsson і їх прагнення до стабільності. Слід зазначити, що як вже раніше було сказано, працівники компанії не вважають свої заробітні

плати аж занадто високими , але при цьому майже ніхто з них не хоче йти та шукати собі більш прибуткове місце роботи. На думку автора , це в першу чергу пов'язано з тим, що вони обирають комфорт на робочому місці і тих грошей , що вони отримують вистачає їм та їхнім сім'ям.

Ці висновки також можна підтвердити відповідями на останнє питання про плюси роботи саме у Ericsson. 100% працівників відмітили для себе основним плюсом «комфортні умови праці», також 80% зазначило «корпоративну культуру» та «навчання», 40% - «стабільність», 30% - «дружній колектив».

Отже, well-being стратегія компанії Ericsson спрямована на підвищення комфорту та задоволення працівників. Ця стратегія охоплює широкий спектр ініціатив та заходів, спрямованих на забезпечення фізичного, емоційного та соціального благополуччя працівників.

Одним з основних аспектів well-being стратегії Ericsson є створення комфортного та здорового робочого середовища. Компанія забезпечує сучасне обладнання та інфраструктуру, що сприяють ефективній роботі та зменшують фізичні навантаження на працівників. Крім того, Ericsson активно працює над зменшенням стресу та підвищенням рівня безпеки на робочому місці.

Компанія також надає значну увагу психологічному благополуччю своїх працівників. Вона пропонує програми підтримки та консультування, що допомагають працівникам ефективно впоратися зі стресом та розвивати свої навички самозбереження. Крім того, Ericsson створює сприятливу командну атмосферу, де фахівці можуть відчувати підтримку, співпрацю та розвиток.

Цілісність well-being стратегії Ericsson проявляється в тому, що вона охоплює всі аспекти життя працівників, починаючи від їхнього фізичного здоров'я та безпеки на роботі і до їхнього емоційного та соціального благополуччя. Компанія ставить благополуччя працівників в центр своєї діяльності, розуміючи, що задоволені та здорові працівники сприяють підвищенню продуктивності, творчості та успіху організації в цілому.

Загалом, well-being стратегія компанії Ericsson є цілісною та комплексною, охоплюючи різні аспекти життя працівників та ставлячи їх комфорт та задоволення

високим пріоритетом. Це свідчить про залученість компанії до створення здорового та підтримуючого середовища для своїх працівників.

Під час аналізу підприємства та інтерв'ю з фахівцем було виявлено основну прогалину у well-being стратегії. Це відсутність кар'єрного зростання і підвищень. Цю проблему можна помітити проаналізувавши всі програми добробуту в компанії. Жодна з них не націлена на кар'єрне зростання працівників, також у штаті компанії відсутній менеджер, що відповідає за планування кар'єри. І наостанок, жоден з працівників не зазначив у опитуванні, що кар'єрне зростання є плюсом роботи в компанії. Проблема відсутності кар'єрного зростання на підприємстві є серйозною та може мати негативний вплив на якість роботи, задоволення працівників, а також на ефективність підприємства в цілому.

По-перше, відсутність можливості просування по кар'єрним сходам може призвести до втрати мотивації працівників та зниження їх продуктивності. Якщо людина працює на одній посаді довгий час, вона може втратити інтерес до своєї роботи та почати бачити її як рутину. Це може призвести до зниження якості виконаної роботи та впливати на репутацію підприємства.

По-друге, відсутність кар'єрного зростання може призвести до збитків від втрати талановитих працівників, які шукають можливості для професійного росту. Якщо компанія не забезпечує працівникам можливості зростання та розвитку, то ці працівники можуть знайти роботу в інших місцях, де їм буде надаватись така можливість. Це може призвести до втрати досвідчених та кваліфікованих працівників, що може суттєво позначитися на бізнесі підприємства.

По-третє, відсутність можливості кар'єрного зростання може призвести до зниження відповідальності працівників. Якщо людина знає, що вона не може просунутися по кар'єрній драбині, то вона може не бути зацікавлена у виконанні своїх обов'язків на високому рівні. Це може призвести до зниження контролю над якістю виконаної роботи та збільшення кількості помилок, що може негативно позначитися на якості продукції або послуг, що надає підприємство.

Наступним наслідком відсутності кар'єрного зростання є зниження привабливості підприємства для потенційних працівників. Якщо людина знає, що

на даному підприємстві відсутня можливість кар'єрного зростання, вона може не зацікавитися можливістю працювати там, навіть якщо підприємство пропонує конкурентну заробітну плату та інші бонуси. Це може призвести до того, що підприємство не зможе залучити кваліфікованих працівників та не зможе збільшити свої доходи.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

Відсутність кар'єрного зростання може мати серйозні наслідки для підприємства. Ця проблема може призвести до втрати мотивації та зниження продуктивності працівників, втрати досвідчених та кваліфікованих кадрів, зниження відповідальності працівників та зниження привабливості підприємства для потенційних працівників. Розв'язанням цієї проблеми може бути створення системи кар'єрного зростання, яка надасть працівникам можливість розвиватися та просуватися по кар'єрній драбині в межах підприємства.

Задача створення системи кар'єрного зростання на підприємстві полягає в тому, щоб надати працівникам можливість розвиватися та просуватися по кар'єрних сходах в межах підприємства. Така система може забезпечити підвищення мотивації та продуктивності працівників, збереження кваліфікованих кадрів та збільшення привабливості підприємства для потенційних працівників.

Пропоную впровадити на підприємстві таку систему кар'єрного зростання з наступними етапами:

Таблиця 3.1 – Система кар'єрного зростання.

Етап	Аспекти	Опис
1	Аналіз потреб	Оцінка стану кадрового потенціалу підприємства, виявлення потреб у кваліфікації, перевірка здатності підприємства до здійснення програми розвитку кадрів.
2	Визначення кар'єрних ступенів	Встановлення рівнів інтервалів між посадами, підготовка описів посад та їх вимог до освіти, досвіду та навичок, розробка кар'єрних траєкторій для кожного рівня, з яких працівники зможуть обирати своє майбутнє кар'єрне зростання.
3	Індивідуальне планування кар'єри	Розробка планів кар'єрного розвитку для кожного працівника відповідно до його потреб, здібностей, досвіду та бажань.
4	Навчання та розвиток	Забезпечення доступу до навчання та підвищення кваліфікації, організація міжнародних стажувань та

		обмін для розвитку працівників, наставництво та менторинг, встановлення системи звітування про досягнення кваліфікаційних цілей та здобуття нових знань і навичок.
5	Оцінка результатів	Проведення оцінки кваліфікаційних досягнень працівників та їхнього внеску у розвиток підприємства, визначення додаткових можливостей для просування працівників.
6	Продовження розвитку	Підтримка постійного кар'єрного розвитку працівників, перегляд та оновлення системи кар'єрного зростання на підприємстві.

Така система кар'єрного зростання дозволить забезпечити рівномірний та структурований розвиток працівників підприємства, збільшить їх мотивацію, підвищить ефективність та продуктивність роботи. Крім того, така система дозволить підприємству зберегти та залучити кваліфіковані кадри.

Зважаючи на потреби підприємства, розглянемо детальніше кожен етап запропонованої системи кар'єрного зростання та рекомендовані інструменти та часові рамки для їх введення:

1. Аналіз потреб підприємства та можливостей працівників.

Перший етап передбачає детальний аналіз потреб підприємства в кваліфікованих кадрах та можливостей розвитку працівників. Для проведення аналізу можна використовувати опитування працівників, вивчення робочих процесів та вимог до кваліфікації працівників, а також аналіз звітів та заявок на підвищення кваліфікації.

Пропоную список питань для такого опитування:

- Чи задоволені ви своєю поточною посадою в Ericsson?
- Чи були вам запропоновані можливості кар'єрного зростання протягом останніх 12 місяців?
- Які можливості для кар'єрного зростання ви хотіли б мати у майбутньому?
- Чи знаєте ви, які навички і знання потрібні для посадового зростання

в Ericsson?

- Як часто ви зустрічаєтеся зі своїм керівником, щоб обговорити ваші кар'єрні можливості та розвиток?
- Чи знаєте ви про можливості навчання та розвитку, які пропонує Ericsson?
- Чи маєте ви досвід роботи з іншими проектами або відділами в Ericsson?
- Чи знаєте ви, які можливості кар'єрного зростання є у вашому відділі чи проекті?
- Чи знаєте ви, які принципи та критерії використовуються Ericsson для оцінки кандидатів на кар'єрне зростання?
- Чи були вам надані інструменти або можливості для оцінки вашого розвитку та прогресу на роботі?

Отримавши відповіді на такі питання керівництво компанії буде краще розуміти потреби своїх працівників. Рекомендований час виконання етапу - 1-2 місяці. Цього часу має бути достатньо для збору та обробки статистичної інформації.

2. Визначення кар'єрних ступенів

Кар'єрний ступінь - це рівень працівника в ієрархії компанії, на який він може піднятися згідно з розвитком своєї кваліфікації та професійними досягненнями. Простим прикладом кар'єрних ступенів може бути такий ланцюжок (на прикладі HR спеціальності) : стажер – помічник рекрутера – рекрутер – HR менеджер – керівник HR відділу – HRD – HRBP. Кар'єрний ступінь має бути розроблений з урахуванням особливостей роботи в конкретній компанії та повинен бути зрозумілим для всіх працівників. Для визначення кар'єрних ступенів необхідно провести аналіз функцій і обов'язків кожної посади в компанії, а також вивчити ринкові критерії кваліфікації відповідних професій. Для цього можна скористатися наступними інструментами:

Аналіз документації компанії - усі документи, що визначають обов'язки та

відповідальність на кожній посаді, повинні бути ретельно вивчені та проаналізовані.

Опитування працівників - можна провести опитування, щоб визначити як працівники сприймають обов'язки та рівень відповідальності на своїй посаді, що вони вважають важливим для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Аналіз ринкових критеріїв - можна проаналізувати ринок праці та визначити, які вимоги до професійного рівня на кожній посаді існують у схожих компаніях.

Пропоную розглянути вимоги до працівників компанії Google що працюють на аналогічних посадах які є і у Ericsson, на їх ранжування та ієрархію :

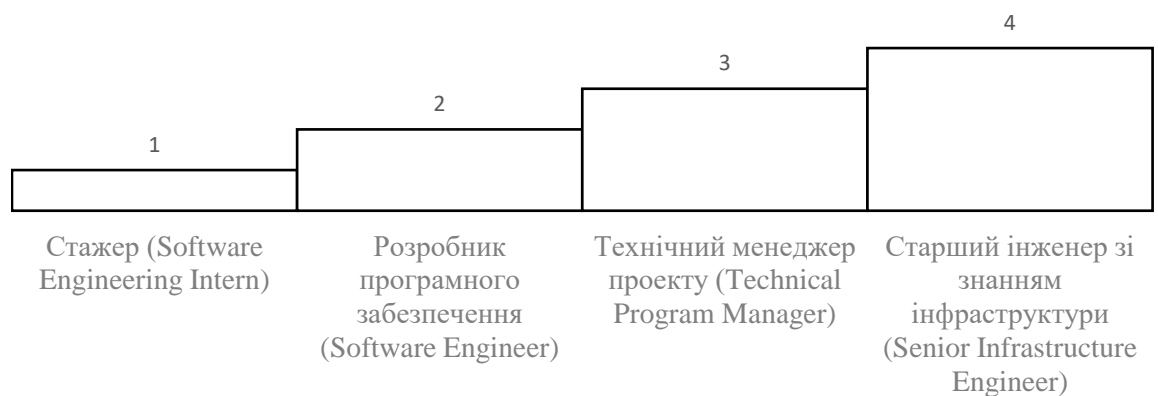


Рисунок 3.1 – Ієрархія посад IT-спеціалістів.

1 Рівень

- Досвід роботи: не обов'язково
- Навички: базові знання програмування (наприклад, Java, C++, Python), вміння працювати в команді, досвід роботи з системами контролю версій (наприклад, Git)

2 Рівень

- Досвід роботи: більше 1 року відповідного досвіду
- Навички: глибокі знання програмування (наприклад, Java, C++, Python), досвід розробки на платформі Google Cloud, знання базових алгоритмів та структур даних, досвід роботи з системами контролю версій (наприклад, Git)

3 Рівень

- Досвід роботи: більше 5 років відповідного досвіду

- Навички: досвід керування технічними проектами, знання методології Agile, знання технічних аспектів розробки програмного забезпечення, досвід роботи з високонавантаженими системами

4 Рівень

- Досвід роботи: більше 10 років відповідного досвіду
- Навички: глибокі знання технологій інфраструктури, досвід роботи з розподіленими системами, знання технічних аспектів розробки програмного забезпечення, досвід управління великими проектами

Ця ієрархія є прикладом аналізу ринкових критеріїв. Досвід інших компаній може стати хорошим прикладом для створення та оцінки кожного професійного рівня. За таким принципом потрібно впорядкувати усі посади в компанії. Це допоможе працівникам чітко зрозуміти на якому рівні розвитку вони знаходяться та що їм потрібно зробити щоб просунутись далі.

3. Індивідуальне планування кар'єри

Індивідуальне планування кар'єри - це процес, в якому працівник та його керівник разом визначають професійні цілі та завдання протягом певного періоду. Це дає можливість працівникам бути впевненими в тому, що вони розвиваються в потрібному напрямку та отримують потрібні ресурси для досягнення своїх кар'єрних цілей. Індивідуальний план розвитку — нематеріальний мотиватор, який приносить користь як співробітнику, і компанії. Працівник стає більш залученим і лояльним до компанії, а організація, у свою чергу, розвиває цінного фахівця, який ефективніше досягає цілей бізнесу.[28]

Щоб впровадити індивідуальне планування кар'єри, потрібно спочатку забезпечити належний рівень комунікації між керівниками та підлеглими, а також розробити процедуру, яка б дозволила відстежувати плани та мету працівників. Наступним кроком буде проведення індивідуальних зустрічей з керівниками та працівниками, під час яких вони зможуть обговорити поточний стан та майбутні плани. Раніше вже було згадано ієрархію посад ІТ-спеціалістів. Мною було розроблено індивідуальний план розвитку для розробника програмного

забезпечення що хоче стати технічним менеджером проекту:

Таблиця 3.2 – Індивідуальний план розвитку для розробника програмного забезпечення.

Рік	Етапи	Дії
Рік 1	Аналіз потреб	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінити навички і знання для становлення в ролі технічного менеджера проекту у процесі ознайомлення з проектом 2. Опитати досвідчених технічних менеджерів проекту про те, які навички є найбільш корисними у ролі технічного менеджера проекту 3. Дослідити вимоги до технічних менеджерів проекту відомих компаній в галузі ІТ
Рік 2	Розробка плану	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити індивідуальний план занять та курсів, що покращать технічні знання працівника 2. Ознайомитися з внутрішніми процесами компанії та вимогами до технічних менеджерів проекту в Ericsson
Рік 3	Отримання необхідного досвіду	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучатися до проектів та ,нд, що дають змогу розвиватися в напрямку технічного менеджера проекту 2. Працювати над розширенням навичок у керуванні командою 3. Працювати над розвитком лідерських навичок
Рік 4	Підготовка до позиції технічного менеджера проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запросити зустріч із технічним менеджером проекту та обговорити з ним питання, що стосуються кар'єрного розвитку 2. Пройти курси з управління проектами та командами 3. Брати участь у спеціальних тренінгах з підготовки технічних менеджерів проекту 4. Розробити та виконати проект з управління проектом та командою
Рік 5	Отримання посади технічного менеджера проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подати заявку на відповідну посаду 2. Пройти співбесіду та технічні тести 3. Отримати підвищення

Щоб успішно впровадити індивідуальний план розвитку, необхідно визначити цілі та критерії успіху для кожного етапу, забезпечити необхідні ресурси для розвитку (курси, тренінги, практичний досвід тощо) та регулярно відстежувати прогрес у досягненні цілей. Крім того, важливо створити сприятливе середовище, де фахівці можуть здобувати нові знання та навички, отримувати конструктивний фідбек та підтримку від керівництва.

4. Навчання та розвиток

Цей пункт виконується у компанії добре. Єдина проблема полягає у тому, що працівників мотивують на навчання не бажання будувати кар'єру та амбіції, а бажання виконувати свої обов'язки на поточній посаді краще. Така мотивація

підходить не для всіх і для цілеспрямованих спеціалістів не завжди є ефективною. Отже єдиною порадою було б переформатувати цілі навчання та створити цілісні курси для тих хто хоче підійматись кар'єрними сходами. Для розробника програмного забезпечення що претендує на підвищення може бути розроблений такий навчальний план з курсів:

- Project Management Professional (PMP)® Certification Training - цей курс навчить основам управління проектами, включаючи планування, виконання, моніторинг та контроль, оцінку та закриття проекту.
- Agile Scrum Master Certification Training - цей курс надає поглиблене розуміння методології Agile та Scrum і допоможе управляти ефективними командами розробки програмного забезпечення.
- Managing Technical Projects - цей курс допоможе зрозуміти, як керувати технічними проектами, зокрема розробкою програмного забезпечення.
- Leadership and Management for PM Practitioners in IT - цей курс зосереджений на розвитку лідерських навичок, включаючи прийняття рішень, комунікації та управління конфліктами.
- Risk Management for Software Development Projects - цей курс допоможе зрозуміти ризики, пов'язані з розробкою програмного забезпечення, і надасть практичні поради щодо їх управління.

5. Оцінка результатів

Оцінка результатів програми кар'єрного зростання може бути проведена за допомогою таких критеріїв:

- Кількість працівників, які змогли здобути підвищення на нову посаду після проходження програми.
- Кількість працівників, які змогли здобути нові навички та знання, що підвищили їх професійний рівень.
- Кількість працівників, які покращили свої робочі результати та досягнення після проходження програми.
- Результативність проектів, які були відкриті на новій посаді

працівниками, що здобули підвищення.

- Задоволеність працівників програмою кар'єрного зростання.
- Покращення рейтингу компанії на ринку праці.

Щоб провести оцінку результатів програми кар'єрного зростання, можна скористатись такими методами:

- Опитування працівників, які брали участь в програмі.
- Аналіз звітів про діяльність працівників.
- Аналіз статистичних даних щодо покращення результатів роботи.
- Аналіз відгуків від клієнтів та партнерів про покращення якості продуктів та послуг.

6. Продовження розвитку

Завдяки підтримці постійного кар'єрного розвитку, працівники мають можливість постійно покращувати свої навички та знання, що відображається на їх продуктивності та якості виконаної роботи. Крім того, така підтримка є важливим мотивуючим фактором для працівників, що допомагає залучити та утримати талановитих фахівців у компанії.

Перегляд та оновлення системи кар'єрного зростання також є важливим, оскільки дозволяє компанії адаптуватися до змін у ринкових умовах та потребах працівників. Наприклад, швидкий розвиток технологій може вимагати нових знань та навичок від працівників, що потребує оновлення системи кар'єрного зростання. Крім того, оновлення системи кар'єрного зростання може допомогти виявити та розвинути потенцій талентів серед працівників, що сприятиме подальшому розвитку компанії.

Важливою частиною продовження розвитку також є коригування помилок. За результатами аналізу, іноді, деякі заходи можуть виявитись неефективними і навіть збитковими. Через це часті перевірки та оновлення системи кар'єрного зростання є необхідним елементом успішної кар'єри в компанії.

Також, важливо розуміти, що сучасний світ змінюється дуже швидко, тому підтримка постійного кар'єрного розвитку працівників стає все більш важливою.

Це дозволяє працівникам пристосовуватись до нових викликів, змінювати свої знання та навички, підтримувати високий професійний рівень та бути конкурентоздатними на ринку праці. Крім того, така підтримка допомагає залучати та утримувати талановитих працівників в компанії, що є важливим для її успішного функціонування та розвитку.

За даними Gallup, залученість співробітників на 70% залежить від керівництва. Тому головний акцент в підвищенні залученості персоналу ставиться саме на розвиток менеджменту та його взаємодію з працівниками.[26]

Для виконання усіх вищезазначених заходів компанії варто залучити менеджера з навчання та розвитку персоналу. Через те що компанія Ericsson багато уваги приділяє well-being, робота по забезпеченню благополуччя уже розподілена між HR-менеджерами тому, скоріше за все, ніхто з них не візьме на себе додаткові обов'язки по супроводу цілої додаткової програми. Тим паче що вона досить об'ємна і потребує багато часу на аналіз, збір та розподіл інформації. Менеджер буквально має спілкуватись та знати все про кожного з працівників тому для такої складної багатоетапної роботи потрібен окремий спеціаліст.

Щодо інших аспектів well-being важливо зазначити, що Ericsson Україна повністю слідує загальній стратегії міжнародної компанії. А отже внести зміни у вже існуючі програми неможливо. Потреба у цьому є відсутньою як мінімум тому, що судячи зі щорічних звітів з розвитку та благополуччя, які надає компанія, потреби у удосконаленні описаних у другому розділі програм нема. Всі вони дієві і дають стале стабільне покращення економічних показників та показників задоволеності. Єдиною проблемою, що була виявлена і під час інтерв'ю, і під час опитування була відсутність кар'єрного зростання саме в українській філії.

Програми підтримки збалансованого життя, навчання та розвитку, а також фокус на фізичному та психологічному здоров'ї працівників свідчать про те, що компанія приділяє увагу всебічному благополуччю свого персоналу. Це допомагає працівникам реалізувати свій потенціал, підтримує їхню мотивацію та сприяє покращенню якості роботи.

Загалом, well-being стратегія компанії може вважатись цілісною, оскільки

вона охоплює різні аспекти добробуту працівників і ставить перед собою завдання створення сприятливого та комфортного робочого середовища.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми well-being в робочому середовищі підкріплена дослідженнями, які показують, що аспекти, такі як плани медичного страхування, підтримка психологічного стану, покращення соціального благополуччя, навчання і підвищення кваліфікації позитивно впливають на самопочуття працівників. Запровадження таких заходів дозволяє організаціям створити кращий баланс між роботою та особистим життям працівників, що в свою чергу сприяє поліпшенню психічного здоров'я працівників та успішності компанії в цілому. Особливо важливо забезпечити фізичне та психологічне здоров'я працівників у зв'язку з викликами, такими як пандемія, війна та економічні зміни.

Було проведено дослідження well-being програм компанії Ericsson Україна та їх вплив на персонал. Під час аналізу було виявлено, що всі аспекти well-being стратегії компанії, за винятком кар'єрного зростання, були належно розроблені та реалізовані.

Однак, відсутність аспекту кар'єрного зростання може створювати обмеження для працівників та впливати на їх мотивацію та задоволеність роботою. Отже, у роботі була запропонована програма, яка має на меті забезпечити працівникам компанії можливості для кар'єрного зростання.

Ця програма базується на індивідуальному підході до розвитку кожного працівника, враховуючи його навички, потенціал та особисті цілі. Вона передбачає розробку персоналізованих навчальних планів, менторську підтримку, можливості участі в проектах та спеціалізованих тренінгах. Така програма сприятиме розвитку працівників та стимулюватиме їх досягнення кар'єрних цілей в компанії Ericsson.

Програма включає в себе 6 основних аспектів:

- Аналіз потреб
- Визначення кар'єрних ступенів
- Індивідуальне планування кар'єри
- Навчання та розвиток
- Оцінка результатів

- Продовження розвитку

Введення запропонованої програми кар'єрного зростання має потенціал забезпечити позитивні зміни в організаційному кліматі та підвищити мотивацію працівників. Це може привести до збільшення їх задоволеності роботою, покращення продуктивності та зниження ризику втрати талановитих фахівців. Що у результаті призведе до збільшення працездатності персоналу та доходів компанії.

Для успішної реалізації запропонованої програми, рекомендується залучення висококваліфікованих кадрів, які здатні надати необхідну підтримку працівникам у розвитку їхньої кар'єри. Також важливо забезпечити ефективну комунікацію та взаємодію між керівництвом, HR-відділом та працівниками для впровадження програми та моніторингу її ефективності.

У подальшому дослідженні рекомендується провести оцінку впливу запропонованої програми кар'єрного зростання на задоволеність та продуктивність працівників компанії Ericsson Україна. Це дозволить оцінити ефективність програми та внести необхідні корективи для досягнення кращих результатів.

У цілому, розроблена програма кар'єрного зростання має потенціал забезпечити компанії Ericsson Україна засади для створення середовища, яке сприяє well-being працівників та їхнім кар'єрним досягненням. Впровадження такої програми є кроком до створення успішної та конкурентоспроможної організації, яка дбає про своїх працівників.

Отримані результати дослідження мають наукове і практичне значення. Вони можуть бути використані в сфері HR-менеджменту для аналізу та надання рекомендацій щодо покращення умов праці та підвищення загального рівня задоволеності персоналу в сучасних умовах. Робота містить практичне дослідження з результатами опитування та теоретичну базу українських та зарубіжних авторів, що сприяє більш обґрунтованому підходу до розробки та впровадження well-being стратегій в організаціях.

Загалом, дослідження підтверджує важливість забезпечення well-being працівників та впровадження відповідних стратегій у роботі з персоналом. Це сприяє покращенню їхнього фізичного та психологічного здоров'я, задоволеності

роботою та продуктивності, що в свою чергу сприяє успіху організації. Рекомендації, що випливають з дослідження, можуть бути використані компаніями для вдосконалення своїх well-being стратегій та створення сприятливого та ефективного робочого середовища для свого персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 398–403.
2. Креденцер О. В. Вплив організаційної культури на рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2017.
3. Ходаковська М. О. Задоволеність працею в сучасних умовах. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/104-1.pdf>.
4. Лисиця Н. М. , Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально трудових відносин . Східна Європа : економіка , бізнес та управління . 2017. № 6. С. 106-113 . URL : <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Lisitsya-N.M.-Vojtovich-N.G..pdf>
5. Rath T., Harter J. K. Wellbeing: The Five Essential Elements. 2015. 240 p.
6. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко Т.В. Методики для дослідження «mental health» персоналу організацій. Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2019. Т.1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 54. С. 15–22.
7. Health and wellbeing at work 2022: The view from employees. London : CIPD., 2022. 4 p. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-employee-2022_tcm18-108443.pdf.
8. Candito N. How Inefficient Processes Are Hurting Your Company. Entrepreneur. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-inefficient-processes-are-hurting-your-company/286084> .
9. Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries - Health and Quality of Life Outcomes. BioMed Central. URL: <https://hqlo.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12955-020-01423-y> .

10. Seligman M. PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*. 2018. Volume 13. P. 333–335. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439760.2018.1437466>.
11. Василик А. В. Основи well-being-менеджменту як системи забезпечення професійного здоров'я і благополуччя персоналу. Матеріали Четвертої Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». Харків: ХНТУСГ, 2020 р.
12. Коваленко А., Рик Г. Особливості професійного благополуччя працівників сфери інформаційних технологій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2020. 2(12), 26–33. [https://doi.org/10.17721/BSP.2020.2\(12\).5](https://doi.org/10.17721/BSP.2020.2(12).5)
13. Pfeffer J. The overlooked essentials of employee well-being. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-overlooked-essentials-of-employee-well-being> .
14. Craven, M., Liu, L., Mysore, M., & Wilson, M. COVID19: Implications for business. McKinsey & Company, 2020.
15. Health and wellbeing at work 2022: Case studies : CIPD., 2022., 44 p. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-case-studies-1-2022_tcm18-108344.pdf.
16. Health and wellbeing at work 2022: Survey report. London : CIPD in partnership with Simplyhealth., 2022. 36 p. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2022_tcm18-108440.pdf.
17. Field A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics 5th Edition* / Andy Field. – 5th ed. – [S. l.] : Sage, 2018. – 1561 p.
18. Merriwether C. B. The rise of workplace wellness: A history | BenefitsPRO. BenefitsPRO. URL: <https://www.benefitspro.com/2021/07/21/the-rise-of-workplace-wellness-a-history/?slreturn=20230307144747>
19. Ericsson in Ukraine. Ericsson - Helping to shape a world of communication. URL: <https://www.ericsson.com/en/about-us/company-facts/ericsson-worldwide/ukraine>

20. Дочірнє підприємство з 100% іноземними інвестиціями "ЕРІКССОН" Код ЄДРПОУ 21662343 – Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/21662343>
21. Опитування серед працівників компанії Ericsson
22. Sustainability and corporate responsibility report. 2022. 45 p.
- 23.. Nikolić T. M., Perić N., Nećak M. The Role of Employee Engagement in Performance Management. *World Applied Sciences Journal*. 2019. Vol. 37 (7). P. 609–616. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2019.609.616
24. Праця і соціально-трудова відносина : словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2018. 451 с.
25. Health, Safety and Well-being Policy. Ericsson, 2020. URL: <https://www.ericsson.com/4ad8e0/assets/local/about-ericsson/sustainability-and-corporate-responsibility/documents/health-and-safety/health-safety-well-being-group-policy-external.pdf>.
26. Дослідження залученості персоналу або як «увімкнути» своїх співробітників по максимуму. Безпека. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501409-doslidzhennya-zaluchenosti-personalu-abo-yak-uvimknuti-svoikh-spivrobitnikiv-po>
27. Pagán-Castaño E., Maseda-Moreno A., Santos-Rojo C. Wellbeing in work environments. *Journal of business research*. 2020. Vol. 115. P. 469–474. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
28. Індивідуальний план розвитку співробітника: що це і як скласти | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/indyvidualnyj-plan-rozvytku-spivrobitnyka-shho-cze-i-yak-sklasty/>
29. Craig L., Kuykendall L. Examining the role of friendship for employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*. 2019. Vol. 115. P. 103313. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.001>
30. The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China / K. Jia et al. *International Journal of Environmental Research and*

Public Health. 2022. Vol. 19, no. 9. P. 5414. URL:
<https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>

ДОДАТОК А
Опитування працівників компанії Ericsson

Як довго ви працюєте у компанії Ericsson Україна?

- Менше року
- 2-5 років
- 5-8 років
- 9 і більше років

На скільки ви задоволені тим що працюєте саме у цій компанії?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Як ви оцінюєте адаптаційну програму компанії? Чи допомагали вам адаптуватись в колективі та освоїти потрібні навички при прийомі на роботу?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Де і як ви знайшли вакансію на вашу посаду у Ericsson?

- На порталах Робота.ua та Work.ua
- У LinkedIn або у інших соціальних мережах
- Через внутрішню мережу Ericsson
- Через знайомих або родичів
- Інше _____

Як компанія піклується про ваше фізичне здоров'я?

- Ніяк
- Лекції про здоров'я
- Вакцинація
- Безкоштовне медичне обстеження
- Командні змагання між працівниками
- Абонемент у спортзал
- Позаробочі заняття спортом
- Медичне страхування

Чи користувались ви послугами психологів яких винаймає компанія?

Так Ні

Як ви можете оцінити розміри вашої заробітної плати та інших матеріальних винагород?

- Недостатня
- Нижча ніж у більшості на ринку
- Середня по ринку
- Вища за середню
- Дуже висока

Як ви підвищуєте свою кваліфікацію?

- Відвідую курси та семінари, які обираю самостійно
- Відвідую курси та семінари запропоновані компанією
- Не відвідую жодних заходів пов'язаних з підвищенням кваліфікації

Чи берете ви участь у тренінгах що пропонує компанія?

Так Ні

Чи бере компанія участь у програмах пов'язаних із збереженням довкілля?

- Так
- Ні
- Не знаю

Чи плануєте ви перехід до іншої компанії чи звільнення?

- Так, найближчим часом
- Так, але не зараз
- Можливо через декілька років
- Ні, не планую

Який найбільший плюс роботи у компанії ви можете назвати?

- Висока оплата праці
- Комфортні умови праці
- Стабільність
- Кар'єрне зростання
- Навчання та розвиток
- Відоме гучне ім'я компанії

- Корпоративна культура
- Керівництво
- Дружній колектив
- Інше _____

Ім'я користувача:
Соціоeкономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015276203

Дата перевірки:
26.05.2023 15:25:53 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.05.2023 15:30:52 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Кипиченко_керівник_Василик

Кількість сторінок: 52 Кількість слів: 11233 Кількість символів: 87155 Розмір файлу: 149.66 KB ID файлу: 1014949237

4.12% Схожість

Найбільша схожість: 1.09% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1008279945)

2.49% Джерела з Інтернету

143

Сторінка 54

3.02% Джерела з Бібліотеки

216

Сторінка 55

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел