

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією»

здобувача Загородньої Дарини Ігорівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Решетняк Тетяна Іванівна

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ	11
1.1 ПОНЯТТЯ, СКЛАДОВІ ТА ПЕРЕВАГИ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.2 ПРОЦЕДУРИ ПІДГОТОВКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ	16
1.3 ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	24
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ ТОВ LENOVO SLOVAKIA	29
2.1 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ LENOVO SLOVAKIA.....	29
2.2 WELLBEING-ДІАГНОСТИКА ВУЗЬКИХ МІСЦЬ УПРАВЛІННЯ ТОВ LENOVO SLOVAKIA	35
2.3 ПРОГРАМА ЗАХОДІВ З ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ ТОВ LENOVO SLOVAKIA.....	45
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, бізнес-організації постійно шукають нові способи підвищення ефективності своєї діяльності. Однак, традиційні методи оптимізації процесів та збільшення продуктивності вже не завжди є достатніми. У цьому контексті виникає загальне визнання того, що для досягнення успіху необхідно приділяти увагу не лише фінансовим показникам, але й головному активу будь-якої компанії - її співробітникам. Тому актуальним стає впровадження культури благополуччя (wellbeing) в управління бізнес-організацією.

Сьогодні співробітники вимагають не лише адекватної оплати праці та можливості кар'єрного зростання, але й забезпечення комфортних умов праці, підтримки з боку керівництва щодо їхнього фізичного та психічного здоров'я, а також можливості для самореалізації та розвитку особистості. Відповідно, компанії, які інвестують у створення сприятливого робочого середовища та дбають про благополуччя своїх працівників, мають перевагу у привертанні та утриманні талановитого персоналу, а також підвищують загальний рівень продуктивності та ефективності своєї діяльності.

Об'єкт дослідження - ефективне використання людського ресурсу в діяльності бізнес-організації

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією

Мета роботи - розробка програми впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ Lenovo Slovakia.

Завдання для досягнення поставленої мети:

- визначити зміст поняття, складові та переваги Wellbeing-культури в сучасному менеджменті бізнес-організації;
- систематизувати процедури підготовки та впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією;

- формалізувати порядок оцінювання результативності впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності ТОВ Lenovo Slovakia;
- здійснити Wellbeing-діагностику вузьких місць управління ТОВ Lenovo Slovakia;
- сформулювати програму заходів з впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ Lenovo Slovakia.

При дослідженні використовуються різні наукові методи, спрямовані на дослідження і аналіз певних аспектів впровадження wellbeing-культури в управління бізнес-організацією. Серед них можна виділити літературний аналіз, емпіричні методи, системний аналіз, статистичний аналіз.

Інформаційною базою дослідження послужили власні емпіричні дослідження, навчальна література, наукова література, Internet-джерела, огляд ТОВ Lenovo Slovakia та інші публікації.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні конкретних стратегій та програм впровадження wellbeing-культури в управління бізнес-організаціями, що дозволить підвищити ефективність та продуктивність працівників, покращити їх задоволеність роботою та знизити витрати на охорону здоров'я та втрати від відсутності.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковані у науковій праці «МЕТРИКИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ WELLBEING-ІНІЦІАТИВ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ» загальним обсягом 0,3 д.а. [41], схвалені на 91-й щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України» (м. Київ, КНЕУ, 15.04 - 19.05 2024 р.).

Структура роботи містить вступ, 2 розділи, висновок, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи складає 55 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Поняття, складові та переваги Wellbeing-культури в сучасному менеджменті бізнес-організації

У сучасному світі, де стрімко зростає конкуренція та швидко змінюються умови діяльності, важливим фактором для успіху бізнес-організацій стає дбайливе ставлення до своїх працівників. Одним з ключових аспектів цього є Wellbeing-культура, яка націлена на створення сприятливого середовища для фізичного, емоційного та психологічного благополуччя співробітників.

Wellbeing-культура включає в себе широкий спектр ініціатив та практик, спрямованих на підтримку працівників у досягненні балансу між роботою та особистим життям, збереження здоров'я та підвищення загального рівня їхнього щастя і задоволеності. Побудована на принципах взаємопідтримки, довіри та відкритості, Wellbeing-культура сприяє покращенню робочої атмосфери, зниженню рівня стресу та підвищенню продуктивності працівників. Враховуючи зростаючу увагу до якості життя та ставлення до роботи, інвестування у Wellbeing-культуру стає важливою стратегією для будь-якої бізнес-організації, що прагне забезпечити свій успіх у сучасному конкурентному середовищі[1].

Все почалося з так званих "фітнес-програм" у США, які спрямовувалися на покращення здоров'я. Цей тренд, що прийшов до європейських компаній із Сполучених Штатів у 1970-х роках, поступово перетворився на більш загальний рух "wellness", який також охоплював питання фізичної активності. У 1989 році навіть в США був введений загальнонаціональний день здоров'я та фітнесу для найманих працівників [2].

Концепція well-being, яка включає не лише фізичний стан, а й інші аспекти, з'явилася відносно недавно, у 2010 році, після публікації дослідження "Well-being:

The Five Essential Elements". Згідно з CIPD, well-being визначається як "створення середовища для досягнення задоволеності, яке дозволяє співробітнику процвітати і повністю розкривати свій потенціал на благо себе та своєї організації". При цьому підтримку благополуччя слід забезпечувати постійно, від процесу найму до останнього робочого дня, збалансовуючи потреби співробітника і потреби компанії [3].

Сутність Wellbeing-культури в управлінні бізнес-організацією полягає у створенні сприятливого та підтримуючого середовища для працівників, де їхнє фізичне, емоційне та соціальне благополуччя є пріоритетом. Ця культура базується на усвідомленні важливості добробуту працівників для успіху бізнесу, оскільки задоволені та мотивовані працівники здатні досягати кращих результатів.

По-перше, Wellbeing-культура включає розробку політик та програм, спрямованих на підвищення фізичного та психологічного здоров'я працівників, таких як програми з фітнесу, психологічна підтримка та здорове харчування на робочому місці. Це допомагає працівникам відчувати себе більш енергійними, здоровими та зосередженими на своїх обов'язках [4].

По-друге, важливою складовою Wellbeing-культури є розвиток позитивних міжособистісних відносин та комунікації в колективі. Це включає сприяння співпраці, підтримку та взаємодопомогу між колегами. Створення атмосфери взаємоповаги та відкритості сприяє вирішенню конфліктів та покращенню робочого клімату, що позитивно впливає на загальний добробут працівників та ефективність організації. Такий підхід також сприяє збереженню та привабленню талановитих кадрів, оскільки працівники відчують себе оціненими та підтриманими в своєму професійному розвитку [5].

Отже, Wellbeing-культура в управлінні бізнес-організацією виявляється не лише у впровадженні конкретних програм та політик, але й у культурі та атмосфері компанії в цілому. Забезпечуючи фізичне, емоційне та соціальне благополуччя працівників, ми створюємо фундамент для їхнього успіху та розвитку, що в свою чергу призводить до позитивних результатів для всієї організації. Дбайливе ставлення до Wellbeing-культури в управлінні може стати ключовим фактором в

привабленні та утриманні талановитих працівників, а також у досягненні конкурентних переваг на ринку. Тому, інвестування в добробут своїх працівників є не лише моральним, а й стратегічно важливим кроком для кожної сучасної бізнес-організації [6].

Поняття Wellbeing-культури може мати різні визначення, оскільки воно охоплює широкий спектр аспектів, пов'язаних з благополуччям та задоволеністю працівників, основні представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення Wellbeing-культури в сучасному менеджменті

Підхід	Визначення
Мультидисциплінарний	Згідно з цим підходом, Wellbeing-культура розглядається як комплексна концепція, яка включає фізичне, емоційне, соціальне та психологічне благополуччя працівників. Цей підхід підкреслює важливість створення сприятливого середовища для всебічного розвитку та задоволення потреб працівників.
Системний	За цим підходом, Wellbeing-культура розглядається як система, що включає в себе організаційні політики, процедури та практики, спрямовані на покращення благополуччя працівників. Цей підхід висуває ідею, що для досягнення успіху в області Wellbeing-культури необхідно систематичне підходити до розробки та впровадження відповідних стратегій.
Індивідуалізований	Підхід акцентує увагу на тому, що Wellbeing-культура повинна бути адаптована до індивідуальних потреб та вподобань працівників. Він підкреслює важливість розробки персоналізованих програм та ініціатив, спрямованих на підтримку конкретних аспектів благополуччя кожного працівника.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Таблиця 1.1 презентує основні підходи до визначення Wellbeing-культури, а саме мультидисциплінарний, системний і індивідуалізований. Перший підхід підкреслює комплексну природу концепції Wellbeing, включаючи фізичне, емоційне, соціальне та психологічне благополуччя працівників. Другий підхід розглядає Wellbeing-культуру як систему організаційних політик та практик для покращення благополуччя. Третій підхід акцентує увагу на індивідуальних потребах працівників та вимагає персоналізованих програм ініціатив для їхнього задоволення. Аналіз таблиці дозволяє зрозуміти, що Wellbeing-культура включає в

себе різноманітні аспекти та може бути розглянута з різних перспектив, що відображається у різних підходах до її визначення.

Складові Wellbeing-культури - це різні аспекти та елементи, які сприяють загальному благополуччю та задоволенню працівників в організації (Рисунок 1.1 та 1.2).



Рисунок 1.1 - Елементи Wellbeing-культури

Джерело : розроблено автором на основі [4]

Елементи Wellbeing, такі як кар'єра, здоров'я, фінанси та громадські та соціальні зв'язки, є важливими складовими здорового та збалансованого життя. Кар'єра відображає задоволення від професійного розвитку та досягнень, що є ключовим для особистого задоволення та розвитку. Здоров'я включає не лише фізичне, але й психологічне та емоційне благополуччя, оскільки здорове тіло та розум сприяють загальному самопочуттю та продуктивності. Фінансова стабільність дозволяє зменшити стрес і зосередитися на інших аспектах життя, таких як сім'я та розвиток. Нарешті, громадські та соціальні зв'язки забезпечують підтримку, взаємодопомогу та важливість відчуття приналежності до спільноти, що сприяє психологічному благополуччю та задоволенню [7].



Рисунок 1.2- Складові Wellbeing-культури

Джерело : розроблено автором на основі [8]

Wellbeing-культура включає різні складові, які спільно сприяють загальному благополуччю та задоволенню працівників у робочому середовищі. Першою важливою складовою є фізичне благополуччя, яке враховує здоровий спосіб життя, включаючи правильне харчування, регулярну фізичну активність, а також забезпечення відпочинку і безпеки на робочому місці.

На другому місці стоїть емоційне благополуччя, яке включає управління стресом, підтримку психологічного комфорту та розвиток емоційного інтелекту. Це допомагає працівникам ефективно керувати власними емоціями і впоратися з різноманітними викликами на роботі. Соціальне благополуччя є ще однією важливою складовою, оскільки воно забезпечує підтримку соціальних зв'язків та взаємодію з колегами, родиною та спільнотою. Сильні соціальні зв'язки можуть підвищити моральну підтримку та сприяти вирішенню проблем.

Сприйняття себе і самореалізація описує важливість самосвідомості, розвитку особистості та досягнення особистих цілей працівників. Це дозволяє їм бути більш самостійними, впевненими в собі та задоволеними своїми досягненнями. Професійний розвиток і задоволення від роботи стають ключовими аспектами для багатьох працівників. Можливість розвиватися в кар'єрі, виконувати

цікаві завдання та отримувати задоволення від професійної діяльності стимулює їхню продуктивність та залученість до роботи [9].

Узагальнюючи, створення сприятливого середовища, що охоплює всі ці аспекти Wellbeing-культури, сприяє забезпеченню збалансованого та задовільного життя для працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню їхньої продуктивності та щастя.

1.2 Процедури підготовки та впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією

Сьогодні, в епоху загостреного конкурентного середовища, головним джерелом успішності бізнесу стає людина. Ключовим моментом є те, щоб співробітники перебували у ресурсному стані, де забезпечено оптимальний баланс фізичної, емоційної, розумової та духовної енергії. Виявляється, що в такому стані вони не лише досягають високих результатів, але й мають здатність до творчого мислення та привнесення якісно нових рішень. Навпаки, співробітник, який стикається з проблемами зі здоров'ям, професійною стагнацією та високим рівнем стресу, частіше демонструє низькі показники працездатності.

Відомо, що ефективність роботи співробітника тісно пов'язана з його благополуччям. Щасливі працівники віддаються справі з більшим ентузіазмом, що відразу ж відображається на успішності компанії. Забезпечення цього благополуччя стає однією з найбільш важливих місій сучасних організацій. Дослідження показують, що психологічне неблагополуччя може призвести до значного зниження продуктивності персоналу та навіть втрати працездатності. Як результат, цей факт свідчить про важливість розуміння та впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організаціями сьогодні [10].

Процедури підготовки Wellbeing-культури в управлінні бізнес-організацією включають кілька ключових кроків для успішного впровадження та підтримки цієї культури в організації (Рисунок 1.3).

Процедури підготовки Wellbeing-культури в управлінні бізнес-організацією розпочинаються з аналізу потреб працівників. Проведення аудиту здоров'я та опитування співробітників дозволяє з'ясувати, які аспекти Wellbeing є найбільш важливими для колективу. На основі отриманих даних розробляється стратегія Wellbeing-культури, визначаються цілі, обираються конкретні ініціативи та розробляється план дій для їх впровадження.



Рисунок 1.3 – Впровадження Wellbeing-культури в організації [8]

Після цього настає етап впровадження програм та ініціатив. Це може включати організацію тренінгів, семінарів, запуск фізичних активностей та створення спеціальних програм підтримки здоров'я та благополуччя. Важливо забезпечити, щоб ці програми були доступні та привабливі для всіх співробітників. Після впровадження програм необхідно постійно оцінювати їх ефективність. Це дозволяє виявляти успішність та слабкі місця стратегії, а також вносити корективи для досягнення більшого успіху. Оцінка результатів та коригування програм є постійним процесом, який вимагає відданості та підтримки керівництва, а також активного впливу з боку кадрового менеджменту та внутрішніх комунікаційних каналів.

Впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією включає кілька ключових особливостей, що визначають успішність цього процесу (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Особливості впровадження Wellbeing-культури

<i>Особливість</i>	<i>Опис</i>
Залучення та підтримка керівництва	Лідери мають активно підтримувати та виступати промоутерами Wellbeing-культури, створюючи приклад для інших працівників та забезпечуючи її впровадження.
Широке охоплення всіх рівнів	Ініціативи повинні бути доступними для всіх працівників, незалежно від їхнього статусу, що створює відчуття спільноти та підтримки.
Персоналізація та гнучкість	Ініціативи мають враховувати індивідуальні потреби та характеристики колективу, надаючи можливість вибору та адаптації для кожного працівника.
Постійна оцінка та коригування	Впровадження Wellbeing-культури - це постійний процес, що потребує систематичної оцінки та готовності до внесення змін для досягнення максимальної ефективності.
Інтеграція з корпоративною культурою	Цінності та принципи здоров'я та благополуччя мають бути вбудовані в основні цінності та практики компанії, ставши невід'ємною частиною її функціонування та сприяючи утворенню єдиної корпоративної культури.

Джерело : розроблено автором на основі [11,12]

Залучення та підтримка керівництва є важливими аспектами впровадження Wellbeing-культури в управлінні бізнес-організацією. Лідери компанії повинні виступати промоутерами цієї культури, проявляти зацікавленість та відданість її впровадженню, а також служити прикладом для інших співробітників, що створить атмосферу підтримки та заохочує всіх до активного участі.

Далі, широке охоплення всіх рівнів організації грає важливу роль, що означає, що Wellbeing-ініціативи повинні бути доступними для всіх працівників, незалежно від їхньої посади чи статусу в компанії. Такий підхід створює відчуття спільності та єдності в колективі, що сприяє позитивному впливу на загальний добробут працівників.

Під час впровадження Wellbeing-культури важливо враховувати індивідуальні потреби та характеристики кожного працівника. А саме персоналізації та гнучкості у розробці ініціатив, що враховують індивідуальні потреби та вподобання. Крім того, постійна оцінка та коригування ініціатив є

необхідною для досягнення максимальної ефективності та задоволеності працівників. Успішне впровадження Wellbeing-культури потребує її інтеграції з корпоративною культурою компанії, означає, що цінності та принципи здоров'я та благополуччя мають бути вбудовані в основні цінності та практики компанії, щоб стати невід'ємною частиною її функціонування [13].

У другій частині роботи буде проводитися Wellbeing-діагностика вузьких місць управління обраної компанії Lenovo Slovakia. Критеріями для проведення даної діагностики послужать аналіз секторів стратегічного планування, фінансового контролю, оптимізації бізнес-процесів, а також кадрового менеджменту. Кожен з даних аспектів є важливим для успішності бізнес-організації.

Впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією може бути корисним і ефективним кроком, спрямованим на покращення добробуту працівників та загальної продуктивності. Проте цей процес не лише вимагає великих зусиль, але і може зіткнутися з рядом труднощів, які варто врахувати для успішного впровадження і управління Wellbeing-ініціативами (Рисунок 1.4).



Рисунок 1.4- Труднощі впровадження Wellbeing-культури

Джерело : розроблено автором на основі [14]

Відсутність ресурсів є однією з найбільш поширених труднощів при впровадженні Wellbeing-культури в організацію, дана проблема може виникнути через обмежені фінансові можливості компанії, а також недостатню кількість персоналу або експертів, які можуть бути відповідальні за розробку та впровадження програм з благополуччя.

Фінансові обмеження можуть перешкоджати компанії у виділенні достатньої суми коштів на запуск та підтримку ініціатив з Wellbeing. Це може включати витрати на проведення тренінгів, створення спеціальних програм здоров'я та благополуччя, покращення робочого середовища та інші витрати. Для багатьох компаній важко розробити бюджет, що враховує такі витрати, особливо у випадку, коли вони вже стикаються зі звуженням фінансових можливостей або конкуренцією за ресурси [15].

Опір з боку працівників може виникати з різних причин і мати різні прояви. Деякі працівники можуть бути неохочими приймати участь у програмах Wellbeing через страх нововведень або відчуття невпевності у нових програмах. Вони можуть опиратися змінам у своїх звичках та поведінці через відчуття комфорту зі старими методами або переконання, що зміни не принесуть їм користі. Інші працівники можуть вважати, що участь у програмах Wellbeing вимагає від них додаткового зусилля або часу, що вони можуть розглядати як непотрібне або неприємне.

Опір також може виникати через недостатню освіченість або недостатню усвідомленість працівників щодо важливості здоров'я та благополуччя. Деякі працівники можуть не розуміти, які вигоди можуть отримати від участі у програмах Wellbeing або які конкретні зміни можуть бути важливими для їхнього здоров'я та добробуту. Інші можуть не бути впевнені, як саме їхні дії можуть вплинути на їхнє здоров'я або чому це є важливим.

Для подолання опору з боку працівників, важливо проводити ефективну комунікацію та освіту щодо важливості Wellbeing, надавати конкретні приклади переваг та результатів участі у програмах, а також створювати позитивне робоче середовище, яке сприяє підтримці та заохоченню змін. Також важливо враховувати

індивідуальні потреби та обставини працівників, щоб забезпечити їхню мотивацію та підтримку у впровадженні Wellbeing-ініціатив [16].

У деяких компаніях консервативна корпоративна культура може стати перешкодою для впровадження ініціатив з Wellbeing. Такі організації можуть дотримуватися старих традицій та установлених підходів до управління, не бажаючи вносити зміни. Крім того, існує велика імовірність опору з боку старших керівників, які можуть бути переконані, що зміни в структурі та культурі компанії є зайвими або небезпечними. Це може призвести до відмови від нововведень або затягнути процес впровадження. Крім того, у таких організаціях може бути недостатня підтримка з боку верхівки, яка вважає, що розглядання питань, пов'язаних із здоров'ям та благополуччям працівників, є витрачанням часу і ресурсів. Всі ці фактори ускладнюють впровадження ініціатив, спрямованих на покращення Wellbeing в організації, і потребують терплячості та ефективного керівництва для подолання [17].

Успішне впровадження Wellbeing-культури в організації вимагає не лише фінансових та людських ресурсів, але й значного часу для розробки та реалізації програм і ініціатив. Підготовка до впровадження включає в себе проведення досліджень, аналіз потреб працівників, розробку стратегії та плану дій. Крім того, необхідно враховувати час, необхідний для підготовки інфраструктури, організації тренінгів та семінарів, а також для впровадження нових політик та процедур.

Деякі компанії можуть бути зайняті іншими пріоритетами або перебувати під тиском конкуренції, що робить важким виділення часу та ресурсів для впровадження Wellbeing-ініціатив. Крім того, персонал може бути перевантажений рутинною роботою або тимчасовими проектами, що обмежує можливість приділити достатньо уваги впровадженню нових ініціатив. Також, іноді виникає внутрішній опір до змін серед персоналу, що може сповільнити процес впровадження Wellbeing-ініціатив. Деякі працівники можуть боятися змін або вважати, що нові програми не будуть ефективними.

Отже, крім фінансових та людських ресурсів, успішне впровадження Wellbeing-культури також вимагає достатнього часу для планування, розробки та реалізації, а також вміння ефективно керувати часом та ресурсами.

Оцінка ефективності Wellbeing-ініціатив є важливим етапом у впровадженні цих програм в організації. Однак, вона може бути складною та суб'єктивною, оскільки благополуччя та задоволеність працівників можуть бути важко виміряти в конкретних числових показниках. Важливо мати чіткі метрики успіху та систему вимірювання результатів, але розробка таких метрик може бути викликом для багатьох компаній [18].

Спроби виміряти ефективність Wellbeing-ініціатив можуть включати оцінку змін у рівні стресу серед працівників, зменшення відсотку відсутності на робочому місці через хвороби, збільшення рівня задоволеності працівників з роботи або покращення їхнього фізичного та психологічного здоров'я. Однак, деякі аспекти благополуччя, такі як внутрішній стан задоволеності або рівень емоційного комфорту, можуть бути складніше виміряти.

Для ефективної оцінки необхідно встановити базові показники перед впровадженням програми та регулярно проводити оцінку на їх основі. Крім того, важливо залучати працівників до процесу оцінки, збирати їхні відгуки та враховувати їхні погляди на ефективність програм. Такий підхід допомагає створити об'єктивну та повну картину ефективності Wellbeing-ініціатив у компанії.

Впровадження Wellbeing-культури в бізнес-організацію вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів. На основі проведеного дослідження можна запропонувати рекомендації щодо цього процесу представлені в табл 1.3.

Таблиця 1.3 - Рекомендації для впровадження Wellbeing-культури в бізнес-організацію

Рекомендація	Опис
1. Залучення керівництва	- Провести освідчення керівництва щодо важливості Wellbeing. - Забезпечити активну підтримку та участь керівництва у програмах.
2. Створення культури здоров'я та благополуччя	- Вбудувати цінності Wellbeing в основи корпоративної культури. - Створити середовище, яке сприяє фізичному та емоційному благополуччю.
3. Комунікація та навчання	- Провести навчання працівників щодо методів підтримки власного благополуччя. - Забезпечити чітку комунікацію про користь та значення Wellbeing.
4. Розробка програм ініціатив	- Створити різноманітні програми, що відповідають потребам працівників. - Забезпечити доступність програм для всіх працівників.
5. Систематична оцінка та коригування	- Постійно оцінювати ефективність програм та вносити коригування. - Використовувати отримані дані для постійного вдосконалення.
6. Сприяння робочому середовищу	- Створити фізичне та соціальне середовище, що сприяє здоров'ю. - Заохочувати фізичну активність та психологічну підтримку.
7. Підтримка та мотивація	- Створити систему підтримки та мотивації для участі в програмах. - Заохочувати активність та участь працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [19,20]

Впровадження Wellbeing-культури в бізнес-організацію вимагає цілісного та ретельно продуманого підходу, що охоплює різні аспекти організації. Основні принципи такого підходу включають залучення керівництва, яке визнає важливість Wellbeing для успішності компанії і активно підтримує впровадження цієї культури. Крім того, важливо створити культуру здоров'я та благополуччя, вбудувавши цінності Wellbeing в основи корпоративної культури, щоб сприяти прийняттю та інтеграції нових ініціатив.

Надання доступності програм та ініціатив, створення сприятливого робочого середовища та підтримка та мотивація працівників є також ключовими елементами успішного впровадження Wellbeing-культури. Ці рекомендації спрямовані на створення ефективної та здорової організаційної культури, яка сприятиме не лише фізичному, емоційному та психологічному благополуччю працівників, а й загальній успішності компанії.

1.3 Порядок оцінювання результативності впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією

Впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією є складним та багатогранним процесом, який вимагає систематичного оцінювання для забезпечення його ефективності та успішності. Оцінювання результативності грає ключову роль у цьому процесі, оскільки дозволяє компанії аналізувати досягнення своїх цілей з Wellbeing, ідентифікувати сильні та слабкі сторони своїх ініціатив, а також вносити коригування для покращення стратегії.

Перед початком оцінювання результатів важливо визначити чіткі метрики та критерії успіху, які відображатимуть ключові аспекти Wellbeing-культури та цілі компанії щодо забезпечення благополуччя своїх працівників. Це може включати фізичне та психологічне здоров'я, рівень задоволеності працівників, зменшення стресу та підвищення продуктивності. Після встановлення метрик компанія може перейти до збору та аналізу даних, що стосуються цих показників.

Для забезпечення об'єктивності та точності оцінки результатів важливо використовувати різноманітні джерела інформації, такі як опитування працівників, статистичні дані, результати програм та інші. Також слід враховувати часові рамки та регулярність оцінювання, щоб забезпечити постійний моніторинг та можливість своєчасного реагування на потреби та зміни в організації.

Оцінювання результативності впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією є ключовим етапом для визначення ефективності програм та ініціатив зі збереження здоров'я та благополуччя працівників. На Рисунок1.5 предствлений порядок проведення оцінювання.

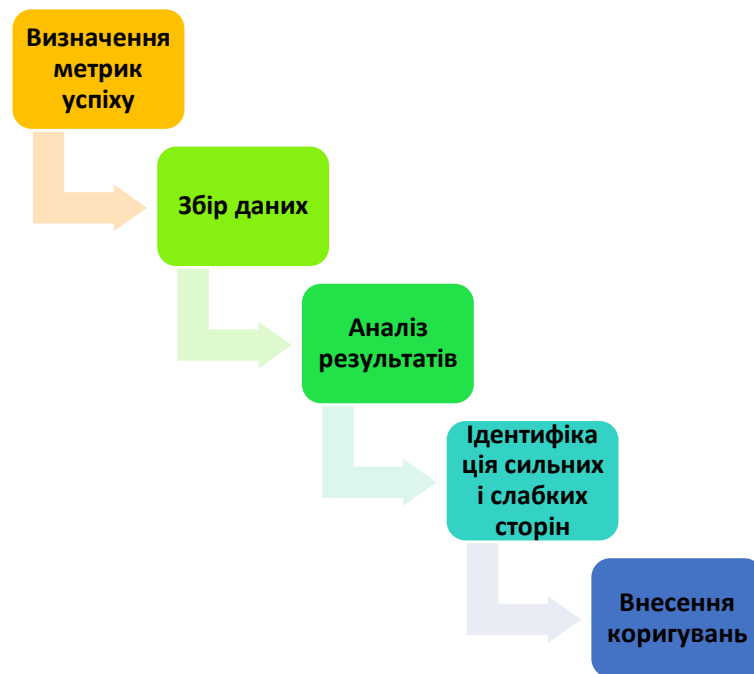


Рисунок 1.5 – Порядок проведення оцінювання результативності впровадження Wellbeing-культури [21]

Для успішного впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією важливо встановити чіткий порядок оцінювання його результатів. Першим кроком у цьому процесі є визначення метрик успіху та критеріїв, які будуть використовуватися для оцінювання ефективності програм та ініціатив. Ці метрики можуть охоплювати фізичне та психологічне здоров'я, рівень задоволеності працівників, зменшення стресу та підвищення продуктивності.

Наступним важливим етапом є збір необхідних даних для оцінювання встановлених метрик успіху. Це може включати проведення опитувань серед працівників, аналіз медичних даних, а також спостереження за змінами в робочому середовищі. Отримані дані потрібно детально проаналізувати, щоб з'ясувати, наскільки ефективними є програми та ініціативи Wellbeing в контексті поставлених цілей.

Після аналізу результатів можна ідентифікувати сильні та слабкі сторони програм та ініціатив, що дозволить зосередитися на змінах, які потрібно внести для покращення ефективності. Нарешті, на основі аналізу та ідентифікації сильних і слабких сторін необхідно внести коригування до стратегії впровадження Wellbeing-культури. Це може включати зміну програм, вдосконалення комунікаційних стратегій або впровадження нових ініціатив. Загальний шлях до успішного впровадження Wellbeing-культури полягає в систематичному та об'єктивному оцінюванні його результатів з метою постійного вдосконалення та досягнення максимальної користі для працівників та організації в цілому.

Оцінювання Wellbeing-культури в управлінні бізнес-організацією може проводитися за допомогою різноманітних методів та інструментів, табл. 1.4.

Таблиця 1. 4- Способи оцінювання Wellbeing-культури в управлінні бізнес-організацією

<i>Спосіб оцінки</i>	<i>Особливості</i>
<i>Анкетування та опитування працівників</i>	Проведення регулярних опитувань або анкетувань серед працівників щодо їхнього фізичного та емоційного стану, рівня стресу, якості робочого середовища тощо. Це дозволяє отримати прямий зворотний зв'язок від працівників щодо ефективності програм та ініціатив Wellbeing.
<i>Аналіз медичних даних</i>	Оцінка впливу Wellbeing-ініціатив на зміни в медичних показниках працівників, таких як частота хвороб, відпустки через хворобу, травми на робочому місці тощо.
<i>Вимірювання продуктивності</i>	Оцінка змін у продуктивності працівників, які можуть бути пов'язані з впровадженням програм Wellbeing, таких як зниження відсотку відсутності, підвищення якості роботи, збільшення ефективності тощо.
<i>Спостереження за змінами в корпоративній культурі</i>	Аналіз змін в корпоративній культурі компанії, таких як ставлення до фізичної активності, підтримки співробітників у вирішенні особистих проблем, ставлення до робочого навантаження та стресу тощо.
<i>Зовнішній аудит</i>	Залучення зовнішніх експертів або консультантів для проведення аудиту Wellbeing-культури в організації та надання рекомендацій щодо її покращення.

Джерело: розроблено автором на основі[6]

Запропонована таблиця 1.4 надає комплексний огляд різноманітних методів оцінювання Wellbeing-культури в управлінні бізнес-організаціями. Анкетування та опитування працівників є одним із найпоширеніших способів збору даних. Воно дозволяє здійснювати оцінку їхнього фізичного та емоційного стану, а також

виявляти рівень стресу та якість робочого середовища. Цей підхід надає можливість отримувати прямий зворотний зв'язок від працівників щодо ефективності програм та ініціатив Wellbeing.

Другий спосіб, аналіз медичних даних, дозволяє встановити вплив Wellbeing-ініціатив на зміни у медичних показниках працівників. Це може включати зменшення частоти хвороб, відпусток через хворобу або травматичних випадків на робочому місці. Цей підхід забезпечує об'єктивні дані про здоров'я працівників, що є ключовими для оцінки ефективності програм Wellbeing.

Третій спосіб - вимірювання продуктивності працівників, є ще одним важливим аспектом оцінки Wellbeing-культури. Це включає оцінку змін у продуктивності, які можуть бути пов'язані з впровадженням програм Wellbeing, таких як зниження відсотку відсутності, підвищення якості роботи або збільшення ефективності. Цей підхід дозволяє зв'язати ефективність програм з конкретними бізнес-результатами.

Нарешті, зовнішній аудит є важливим інструментом для оцінки Wellbeing-культури. Залучення зовнішніх експертів або консультантів дозволяє надати незалежну оцінку програм та ініціатив, а також надає можливість отримати рекомендації щодо подальшого вдосконалення. Цей підхід доповнює внутрішні методи оцінювання і дозволяє забезпечити більш об'єктивне та повне уявлення про ефективність Wellbeing-культури в організації.

Отже, за результатами дослідження можна зробити висновки, Wellbeing-культура в сучасному менеджменті бізнес-організації є важливим концептом, спрямованим на забезпечення фізичного, емоційного та соціального благополуччя працівників. Складовими цієї культури є здоров'я, щастя, задоволеність роботою, баланс між роботою та особистим життям, а також розвиток та самореалізація. Впровадження Wellbeing-культури призводить до зменшення стресу, покращення здоров'я працівників, збільшення їхньої продуктивності та задоволеності від роботи, а також зниження показників втрати кадрів. Впровадження Wellbeing-культури вимагає комплексного підходу, що включає активну підтримку керівництва, створення культури здоров'я та благополуччя, комунікацію та

навчання працівників, розробку різноманітних програм ініціатив, систематичну оцінку та коригування стратегій, а також створення сприятливого робочого середовища та підтримки та мотивації працівників. Оцінювання результативності впровадження Wellbeing-культури включає визначення метрик успіху, збір даних, аналіз результатів, ідентифікацію сильних і слабких сторін програм, а також внесення коригувань до стратегій впровадження. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи, такі як анкетування працівників, аналіз медичних даних, вимірювання продуктивності, спостереження за змінами в корпоративній культурі та зовнішній аудит.

РОЗДІЛ 2.

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ ТОВ Lenovo Slovakia

2.1 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ Lenovo Slovakia

Основним показником, що характеризує, «здоровий» стан справ підприємства є його фінансовий стан. Фінансовий стан є важливою характеристикою економічно ефективної діяльності організації, тому важливо правильно розуміти значення і оцінювати фінансовий стан підприємства. Розглянемо визначення фінансового стану підприємства. Фінансовий стан – це здатність підприємства фінансувати свою діяльність, а також здатність погашати свої зобов'язання, тобто показник того, що підприємство здатне до самофінансування та саморозвитку [22].

Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства у зовнішньому середовищі, його діловий потенціал, адже від фінансового стану залежить інвестиційна привабливість підприємства. Аналіз фінансового стану пов'язаний з обробкою великого обсягу інформації, що характеризує різні сторони функціонування підприємства [23].

Інформаційною базою для аналізу є дані активу та пасиву бухгалтерського балансу підприємства та звіту про фінансові результати. Фінансовий стан відображається через систему абсолютних та відносних показників, які або вже є в активі та пасиві балансу, або визначаються на основі показників бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати.

Основні показники фінансового стану ТОВ Lenovo Slovakia станом на 2022 рік, оприлюднені на офіційному сайті компанії, вміщені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Основні показники фінансового стану ТОВ «Леново»
Словаччина (на 2022 рік у порівнянні з 2021 роком)

Показник	Відсоток зростання чи падіння
Чистий дохід від реалізації	10,61%
Загальний операційний дохід	11,68%
Операційний прибуток	28,34%
EBITDA	33,13%
Чистий прибуток (збиток) за період	12,11%
Сукупні актив	18,03%
Сукупний капітал	17,72%
Маржа операційного прибутку (ROS)	1,56%
Маржа чистого прибутку	0,11%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1,09%
Співвідношення боргу до власного капіталу	9,74%
Швидкий коефіцієнт	0,04%
Коефіцієнт готівки	-0,02%

Джерело: розроблено автором на основі [24]

З огляду на наявні показники динаміки активів компанії, можна спостерігати нарощення господарського потенціалу бізнес-організації, про що свідчить збільшення загальної суми активів на 20,7% за рік. Це означає, що у Lenovo Slovakia нарощується обсяг наявного у розпорядженні майна. Однак, те, що зростання активів є більш швидким, ніж зростання доходів від продажу товарів і послуг, загострює увагу на необхідності знаходження додаткових резервів з метою оптимізації поточної структури активів.

Компанія Lenovo Slovakia має лінійно-функціональну організаційну структуру, що базується на відділеннях за функціональним принципом. Ця структура передбачає чітке розподілення обов'язків та повноважень між різними підрозділами для ефективного виконання завдань. Такий підхід дозволяє компанії краще координувати свою діяльність, оптимізувати процеси та досягати стратегічних цілей.

Є головний виконавчий директор – Ян Юаньцін, якому підпорядковуються віце-президенти різних департаментів. Після них йдуть директори відділів, яким підпорядковані керівники підрозділів. Останнім підпорядковані головні менеджери команд у межах підрозділу. Зазвичай, одна команда складається з 6-8 осіб, включаючи головного менеджера.

Для побудови сучасної системи мотивації персоналу дуже важливо визначити основні мотиви, які змушують фахівців ефективно працювати над досягненням цілей підприємства та створити відповідну систему мотивації персоналу [19]. На мою думку, ентузіазм працівників залежить від впевненості, що: ефективна робота призведе до запланованої професійної мети; професійний успіх оцінюватиметься та винагороджуватиметься роботодавцем. Виходячи з цих факторів, ефективна система мотивації персоналу повинна бути орієнтована не лише на час працівників, а на виключно ефективний результат їх роботи, а також на виявлення можливих демотивуючих причин та мінімізацію ризиків в управлінні персоналом[20] .

Для реалізації можливості залучення та утримання необхідних фахівців, а також зосередження їх на ефективній роботі та досягненні цілей організації, системна мотивація повинна включати:

- систему базових заробітних плат;
- систему преміювання на основі ключових показників ефективності;
- соціальний пакет;
- програму нематеріальної мотивації [21].

Залежність кількості матеріальних благ працівників від стану їх посади, авторитету, результатів діяльності, аналізу ринку праці та результатів досягнення цілей організації відображає ефективність системи мотивації. Така система грає суттєву роль в управлінні персоналом: залучення, мотивування і збереження робітників відповідної кваліфікації, стимулює їх до підвищення продуктивності праці, що призводить до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, добір і адаптацію працівників.

Заробітна плата співробітників складається із заробітної плати та премії. Вона виплачується однією сумою в кінці місяця. Бонус (винагорода за результат) - це додаткова плата, яка стимулює продуктивність та якість роботи [25].

У компанії жорсткі Європейські вимоги до якості продуктів. В умовах ринку особливо важливою є оцінка фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану дає можливість зробити висновок про ресурси компанії, ефективність їх використання. Проаналізуємо фінансово-господарський стан підприємства «Леново Словаччина» для оцінки ефективності його діяльності на ринку в Україні. Для цього проведемо аналіз його фінансових результатів за 2021–2022 роки і представимо їх в вигляді таблиці (табл. 2.2):

Таблиця 2.2. – Аналіз рентабельності ТОВ Lenovo Slovakia у 2020-2021рр

Показник	2021 рік	2022 рік	Темпи росту, %
Рентабельність продажів	10,02	16,42	163,49
Рентабельність продукції	15,68	28,08	178,09
Рентабельність активів	4,68	7,73	163,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,27	0,29	108,1

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Показники прибутковості компанії є дуже задовільними і демонструють позитивну динаміку. Про ефективність комерційної діяльності свідчать показники продажів, які зросли на 64,53%. Рівень рентабельності продукції також демонструє позитивну динаміку. Цей показник показує ефективність поточних витрат, які зросли на 78,09%. Крім того, рентабельність активів (ROA) зросла на 63,3%. Зростання рентабельності власного капіталу вказує на те, що рівень власного капіталу збільшився [24].

Розрахуємо показники економічної та фінансової ефективності за даними 2021–2022 року для ТОВ Lenovo Slovakia. У таблиці 2.3 проведемо аналіз ділової активності підприємства.

Таблиця. 2.3. – Аналіз ділової активності ТОВ «Леново Словаччина» у 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Темп росту
Коеф. оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,0	2,6	130
Коеф. оборотності активів	5,88	5,92	100,6
Коеф. оборотності власного капіталу	92,80	92,95	100,2

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Щодо ділової активності підприємства, то підприємство має позитивну тенденцію. Коеф. оборотності основних засобів підвищилась на 30 %, що свідчить про ефективність використання основних засобів підприємства. Коефіцієнт оборотності активів збільшився, що свідчить про збільшення кількості грошових коштів реалізованої продукції, яку принесла кожна одиниця активів.

Фінансова стійкість даного підприємства має всі задовільні показники, які змінюються в позитивному напрямку. Збільшення коефіцієнта автономії, ТОВ Lenovo Slovakia стає більш фінансово стійким, збільшується стабільність і знижується залежність від кредиторів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має позитивну тенденцію, і зріс на 38,5 % [26].

Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності Lenovo Slovakia у 2021-2022 роках дозволяє зробити висновок про те, що досліджуване підприємство розвивається та має позитивні тенденції. Підприємство є інвестиційно привабливим. Одним з найважливіших факторів успіху торгової мережі Lenovo Slovakia є її співробітники.

Завдяки їх зростаючому досвіду та компетентності, компанія займає лідируючі позиції на ринку. Досвідчені співробітники забезпечують успішне виконання всіх робочих процесів, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи доставкою товару на полицю. Люди завжди були основним активом компанії, а їх успішна кар'єра - причина нинішнього процвітання Lenovo Slovakia.

Основними конкурентами Lenovo на ринку виступають HPE, IBM, Dell Technologies, Microsoft [27]. Великі гравці на ринку ПК та ноутбуків, що також розвивають нові технології та рішення для бізнесу. На рис 2.1 представлена карта стратегічних груп конкурентів підприємства.

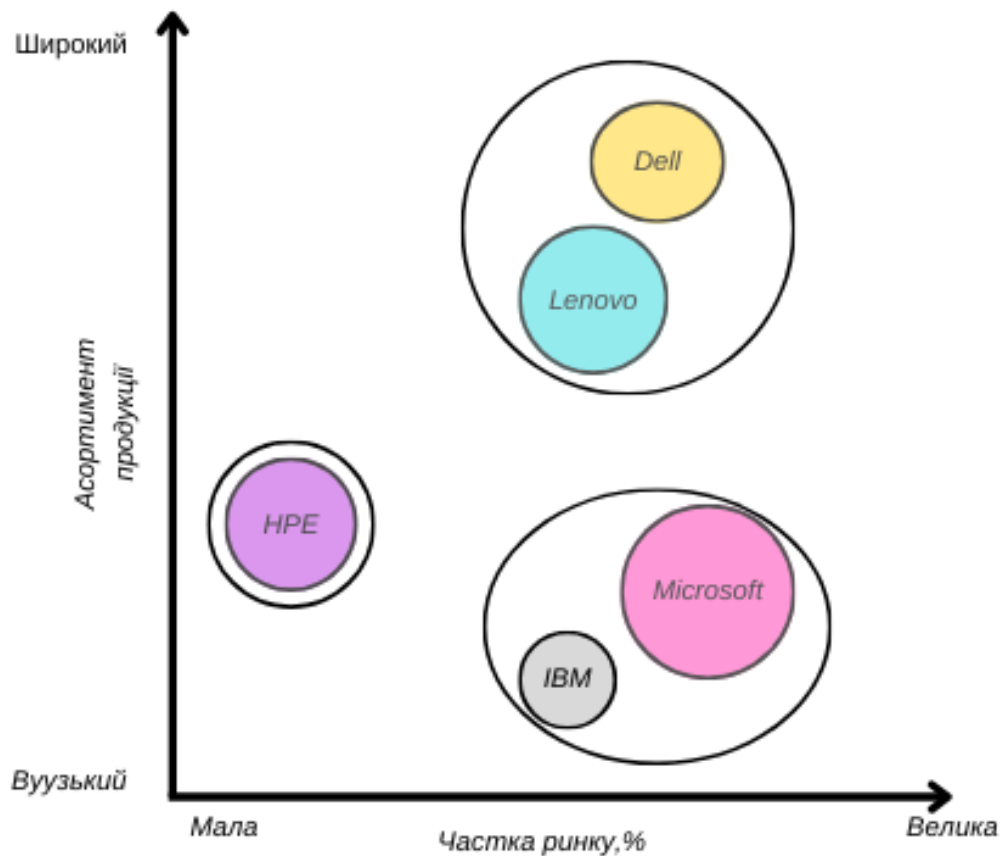


Рисунок 2.1 – Карта стратегічних груп конкурентів підприємства [27]

На основі цих даних можемо зазначити, що ПК та ноутбуків характеризується високою конкуренцією між кількома ключовими гравцями.

Lenovo та Dell мають середній асортимент продукції з помірною часткою ринку. HPE займає малу часту ринку, маючи невеликий асортимент продукції. Microsoft та IBM мають вузький асортимент продукції, проте займаючи високу частку ринку, що вказує на фокус компаній на високоякісних продуктах з вищим ціновим порогом.

Нижче наведені ключові фактори успіху галузі підприємства є наступні:

- Інновації та технології. Здатність компанії впроваджувати новітні технології для підвищення ефективності. Очікуваними результатами є підвищення продуктивності та зниження витрат на виробництво.
- Якість продукції. Забезпечення високої якості продукції для задоволення вимог клієнтів. Очікуваним результатом є зростання ринкової частки.
- Цінова конкурентоспроможність. Оптимізація витрат для підтримання конкурентних цін. Очікується зростання обсягів продажу, що у свою чергу призведе до збільшення прибутків.

Розглянемо одразу вплив впровадження Wellbeing-культури на конкурентоспроможність бізнес-організації. Впровадження сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зменшенню стресу, покращенню продуктивності. Усе це, у свою чергу, призведе до зростання конкурентоспроможності.

2.2 Wellbeing-діагностика вузьких місць управління ТОВ Lenovo Slovakia

Управління та діагностика ефективності вузьких місць у керівництві компанією Lenovo Group Limited є важливим етапом у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності. Особливу увагу приділяють аналізу та оцінці ключових сегментів управління, які можуть впливати на загальну продуктивність та стратегічне розвиток підприємства. Процес Wellbeing-діагностики полягає у

виявленні та аналізі обмежень управлінського процесу, що можуть стати перешкодою для досягнення поставлених цілей [26].

Під час діагностики вузьких місць управління проводяться ретельні оцінки принципів секторів управління компанією, таких як стратегічне планування, фінансовий контроль, оптимізація бізнес-процесів та кадровий менеджмент. Кожен з цих аспектів є ключовим для забезпечення успішної діяльності підприємства. Оцінюються якість управління ризиками, взаємодія між відділами, а також впровадження інноваційних стратегій.

Після проведення аналізу узагальнюються результати та формулюються рекомендації щодо подальших кроків удосконалення управлінської практики. Основною метою є виправлення існуючих недоліків та оптимізація процесів управління для підвищення ефективності діяльності компанії Lenovo Slovakia глобально. Здійснення Wellbeing-діагностики є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу у сучасних умовах.

Такий підхід дозволяє ідентифікувати та вирішувати проблеми на рівні управління до того, як вони негативно вплинуть на показники діяльності компанії. Відповідно, компанія «Леново» забезпечує собі стабільність у розвитку та зміцнює свою позицію на ринку шляхом систематичного вдосконалення управлінської практики.

Щоб провести Wellbeing-діагностику вузьких місць управління ТОВ Lenovo Slovakia, спочатку потрібно скласти команду аналітиків та консультантів з управлінського аудиту. Це може включати експертів з фінансів, стратегічного управління, оптимізації бізнес-процесів та кадрового менеджменту. Команда повинна мати глибокі знання про діяльність Lenovo Slovakia її специфіку.

Далі потрібно зібрати дані про поточні процеси управління в компанії. Це може включати аналіз структури управління, стратегічні документи, фінансові звіти, системи контролю та внутрішні процедури. Особлива увага повинна бути зосереджена на виявленні прогалин, де виникають перешкоди для ефективного управління.

Після збору даних слід провести аналіз, використовуючи методи діагностики, такі як SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), аналіз бізнес-процесів, а також оцінку ризиків. Цей аналіз дозволить ідентифікувати вузькі місця управління, де потрібні поліпшення та оптимізація.

Після завершення аналізу команда повинна підготувати детальний звіт зі своїми висновками та рекомендаціями. Звіт має включати конкретні поради щодо усунення ідентифікованих проблем управління, встановлення ефективних контрольних механізмів та впровадження оптимальних бізнес-практик. Для успішної реалізації рекомендацій важливо залучити топ-менеджмент компанії та забезпечити відповідний контроль за процесом впровадження змін [28].

Цей процес Wellbeing-діагностики дозволить Lenovo Slovakia ідентифікувати та вирішити проблемні аспекти управління, що можуть стати перешкодою для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Для проведення Wellbeing-діагностики вузьких місць управління ТОВ Lenovo Slovakia, спочатку треба зібрати команду досвідчених співробітників та аналітиків з різних галузей, включаючи фінанси, стратегічне управління, оптимізацію бізнес-процесів та кадровий менеджмент. Я мала змогу проаналізувати ключові дані компанії Lenovo Slovakia, таких як організаційна структура, фінансові звіти, стратегічні плани та процедури управління.

Першим етапом було проведення SWOT-аналізу, під час було визначено основні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку. Цей аналіз допоміг зрозуміти, які аспекти управління потребують уваги та поліпшень. Далі було досліджено процеси фінансового контролю, виявляючи ділянки, де можуть виникати ризики втрат та недофінансування.

Перед складанням таблиці, доречно зазначити, що IoT, або Інтернет речей (Internet of Things), - це концепція, яка передбачає підключення різних фізичних об'єктів (таких як побутові пристрої, автомобілі, датчики, промислове обладнання тощо) до Інтернету та їх взаємодію між собою. Ця взаємодія може відбуватися через бездротові мережі, датчики, мікроконтролери та інші технології, що дозволяють об'єктам збирати та обмінюватися даними [2].

За допомогою IoT можна створювати різноманітні "розумні" системи та пристрої, які можуть автоматизувати процеси, забезпечувати моніторинг стану обладнання або навколишнього середовища, оптимізувати використання ресурсів тощо. Наприклад, "розумний" дім може автоматично регулювати температуру, освітлення та безпеку за допомогою підключених до Інтернету датчиків та пристроїв.

IoT використовується в різних галузях, включаючи промисловість, транспорт, сільське господарство, медицину, розробку міст та багато інших. Він має великий потенціал для полегшення нашого повсякденного життя та покращення ефективності бізнесу і виробництва.

Таблиця 2.4. – SWOT-аналіз компанії TOB Lenovo Slovakia

	Сильні сторони 1. Широкий асортимент продукції 2. Інноваційні технології 3. Впізнаваність бренду 4. Потужні можливості досліджень та розробок 5. Глобальний ланцюг поставок	Слабкі сторони 1. Залежність від глобальних ланцюгів постачання 2. Помірна присутність на ринку мобільних пристроїв 3. Недостатня адаптація до інновацій у галузі виготовлення мобільних телефонів 4. Відсутність диверсифікації виробництва
Можливості 1. Зростання впровадження технологій 2. Розвиток інтернету речей (IoT) 3. Популяризація хмарних технологій 4. Eco-friendly продукція 5. Eco-friendly продукція 6. Партнерство з урядами та організаціями для розвитку технологічних проектів та програм	Сильні сторони – Можливості 1. Розробка інноваційних продуктів, які задовольняють зростаючий попит 2. Експансія в електронну комерцію	Слабкі сторони – Можливості 1. Ринкова диференціація через технологічну освіту 2. Розширення виробничих потужностей для виробництва нових пристроїв для IoT 3. Партнерство з місцевими телекомунікаційними компаніями
Загрози 1. Зростання конкуренції 2. Геополітичні та торговельні конфлікти 3. Швидкі зміни технологій та вимог споживачів 4. Нормативні зміни	Сильні сторони – Загрози 1. Підвищення стійкості ланцюга постачання 2. Інновації у відповідності нормативним вимогам	Слабкі сторони – Загрози 1. Інвестиції в дослідження ринку та аналіз споживчих вимог 2. Формування стратегічних запасів компонентів

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Поглянувши на таблицю SWOT для компанії Lenovo Slovakia, варто звернути увагу на кілька ключових аспектів. По-перше, сильні сторони компанії, такі як сильний бренд і широкий асортимент продукції, свідчать про високий рівень впізнаваності бренду та здатність компанії задовольняти різноманітні потреби споживачів. Це надає Lenovo конкурентну перевагу на ринку технологій.

З іншого боку, слабкі сторони, такі як залежність від постачальників і відсутність диверсифікації виробництва, можуть ускладнити стратегічне планування та реагування на зміни на ринку. Наприклад, велика залежність від окремих постачальників може призвести до проблем з поставками в разі глобальних торговельних та геополітичних змін.

Щодо можливостей, компанія має перспективи розвитку в нових сегментах, таких як Internet of Things (IoT) і хмарні технології. Ці напрямки можуть дозволити компанії зайняти нові позиції на ринку і розширити свою аудиторію. Проте варто пам'ятати про загрози, такі як зростання конкуренції та геополітичні ризики, які можуть стримувати швидкий розвиток компанії [29].

Реагуючи на комбінацію сильної сторони у вигляді сильного бренду та зростання попиту на технологічні продукти, компанія ТОВ Lenovo Slovakia може вирішити розширити свою маркетингову кампанію та зосередитися на впровадженні нових продуктів під власним брендом. Розробка інноваційних продуктів, спрямованих на задоволення зростаючого попиту, також може допомогти збільшити конкурентоспроможність компанії. Щодо широкого асортименту продукції та розвитку IoT, можливі стратегічні дії включають розробку інтегрованих IoT-рішень для різних сегментів ринку і створення хмарних платформ для інтеграції нових технологій.

Навпаки, реагуючи на сильну сторону у формі глобальної присутності на ринку та зростання конкуренції в індустрії, компанія ТОВ Lenovo Slovakia може підкріпити свої позиції шляхом вдосконалення дистрибуційної мережі та розширення присутності на нових ринках. Також може бути корисною формування стратегічних запасів компонентів для зменшення впливу геополітичних конфліктів [3].

У відповідь на комбінацію слабкої сторони у формі відсутності чіткої стратегії розвитку мобільних технологій та зростання попиту на технологічні товари та послуги, підприємство може прийняти стратегію розробки чіткої стратегії, спрямованої на використання зростаючого попиту на мобільні технології. Це може включати в себе інвестування в дослідження та розробку нових продуктів, а також удосконалення існуючих. Щодо обмеженості виробництва в межах однієї галузі та розвитку IoT, стратегічні дії можуть включати розширення співпраці з постачальниками компонентів для забезпечення необхідних ресурсів і партнерство з іншими компаніями для спільного розвитку комплексних рішень IoT.

Реакція компанії TOB Lenovo Slovakia на комбінацію сильної сторони у формі сильного бренду та зростання попиту на технологічні продукти може включати розширення маркетингових кампаній та виведення на ринок нових продуктів під власним брендом. Зокрема, компанія може активно просувати свій бренд через різноманітні рекламні канали та залучати нових клієнтів. Крім того, розробка інноваційних продуктів, які відповідають зростаючому попиту, допоможе зміцнити позиції на ринку та забезпечити конкурентні переваги.

У відповідь на сильну сторону в глобальній присутності на ринку та зростання конкуренції в індустрії, компанія TOB Lenovo Slovakia може прийняти стратегію розширення своєї діяльності на нові ринки. Це може включати розробку спеціалізованих продуктів або послуг для конкретних регіональних ринків і встановлення стратегічних партнерств з місцевими підприємствами [7].

Щодо слабкої сторони у відсутності чіткої стратегії розвитку мобільних технологій та зростання попиту на технологічні товари та послуги, компанія TOB Lenovo Slovakia може вирішити залучити консультантів з інноваційного менеджменту для розробки стратегії розвитку. Також, варто активно слідкувати за ринковими тенденціями та використовувати аналітичні інструменти для виявлення нових можливостей у галузі.

У контексті слабкої сторони в обмеженості виробництва в межах однієї галузі та розвитку IoT, компанія TOB Lenovo Slovakia може розглянути можливість розширення свого бізнесу на інші галузі. Наприклад, компанія може розробляти і

випускати не лише технологічні пристрої, але і програмне забезпечення для їх управління. Також важливо активно співпрацювати з іншими компаніями для спільного розвитку інтегрованих рішень IoT.

Загалом, SWOT-аналіз дозволяє усвідомити поточний стан компанії та визначити основні стратегічні напрямки. Для успішного майбутнього розвитку компанії варто максимально використовувати свої сильні сторони, мінімізувати вплив слабких сторін, ефективно використовувати можливості та адекватно реагувати на загрози зовнішнього середовища.

Окрему увагу слід приділити оптимізації бізнес-процесів, аналізуючи ефективність поточних процедур управління та виявляючи можливість їх удосконалення. Крім того, потрібно оцінити кадровий менеджмент компанії, включаючи процеси набору персоналу, розвитку та збереження талантів.

Таблиця – 2.5. Ефективність поточних процедур управління компанією
Lenovo Slovakia

Поточні процедури управління	Рівень ефективності	Можливість удосконалення
Стратегічне планування	Помірний	Поглиблене дослідження ринкових тенденцій
Фінансовий контроль	Задовільний	Впровадження автоматизованих систем бюджетування
Оптимізація бізнес-процесів	Слабкий	Аналіз та перегляд поточних процесів
Кадровий менеджмент	Задовільний	Розвиток програми навчання та розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Аналізуючи таблицю ефективності поточних процедур управління компанією Lenovo Slovakia, видно, що деякі аспекти потребують удосконалення для підвищення продуктивності та ефективності. Наприклад, стратегічне планування, аналіз якого був проведений за допомоги розробленого SWOT-аналізу вище, має помірний рівень ефективності, що може свідчити про необхідність більш глибокого аналізу ринкових тенденцій і конкурентного середовища. Це дозволить

компанії краще адаптуватися до змін у галузі технологій та визначати оптимальні напрямки розвитку [30].

Фінансовий контроль також оцінюється як задовільний, але впровадження автоматизованих систем бюджетування може покращити точність та швидкість прийняття управлінських рішень. Методом оцінки фінансового контролю був фінансовий аналіз компанії [31]. Так як я проходжу стажування в компанії, у мене була можливість ознайомитись з фінансовими результатами 2023 року до того як вони будуть офіційно опубліковані на сайті компанії. З можливостей вдосконалення контролю можна відзначити забезпечення надійного фінансового моніторингу для ефективного управління фінансами компанії та запобігання можливим ризикам.

Оптимізація бізнес-процесів визначена як слабка, що може вказувати на необхідність аналізу та перегляду поточних процесів з метою їх оптимізації та вдосконалення. Це може підвищити продуктивність роботи та знизити витрати на виробництво [24].

Нарешті, кадровий менеджмент також потребує уваги, особливо у розвитку програми навчання та розвитку персоналу. Збільшення інвестицій у розвиток кадрів допоможе підвищити мотивацію співробітників та підготувати більш кваліфіковані кадри для компанії. Загальний аналіз показує, що удосконалення цих аспектів управління може сприяти покращенню ефективності та конкурентоспроможності Lenovo на ринку. Оцінювання кадрового менеджменту відбувалося за допомоги збору інформації через анкетування співробітників. Переклад анкети та результати анкетування можна переглянути у додатку А та Б відповідно. Загалом, співробітники були задоволені процесом найму на роботу, подальшою адаптацією, підтримкою з боку керівництва та рівнем спілкування в команді та з керівництвом.

Після проведення Wellbeing-діагностики вузьких місць управління ТОВ Lenovo Slovakia, можна зробити декілька важливих висновків.

Перш за все, ідентифікувалися ключові аспекти управління, які потребують негайного удосконалення. Це включає стратегічне планування, фінансовий контроль, оптимізацію бізнес-процесів та кадровий менеджмент [32].

Другий висновок полягає в тому, що існують можливості для поліпшення діяльності компанії через впровадження рекомендацій з удосконалення управлінських практик. Наприклад, розробка більш ефективної стратегії розвитку, вдосконалення фінансових систем, оптимізація бізнес-процесів та інвестиції у кадровий потенціал.

Третій висновок полягає в необхідності активного втручання топ-менеджменту компанії для успішного впровадження рекомендацій. Без підтримки керівництва будь-які позитивні зміни можуть стати недостатньо ефективними. Тому важливо залучити ключових керівників до процесу реформ.

Загалом, Wellbeing-діагностика надала цінні увагу до управлінських практик компанії Lenovo Slovakia. Цей процес допоміг ідентифікувати проблемні моменти та визначити напрямки подальших дій для покращення управління, що сприятиме досягненню стратегічних цілей та підвищить загальний рівень конкурентоспроможності компанії.

Тому, рекомендації можуть бути наступними: впровадити стратегічні зміни у фінансовому контролі, зокрема покращити системи бюджетування та контролю витрат. Також, важливо підвищити ефективність бізнес-процесів через автоматизацію та оптимізацію робочих процесів [26].

Рекомендації також стосуються удосконалення стратегій кадрового менеджменту, зокрема розвитку програми навчання та розвитку персоналу для збільшення мотивації та залучення талановитих співробітників. Саме впровадження Wellbeing-культури допоможе у вирішенні зазначених проблем з удосконалення кадрового менеджменту. Успішне впровадження даної культури, у свою чергу, призведе до покращення управління в компанії і сприятиме досягненню стратегічних цілей у майбутньому.

У табл. 2.6 проведена діагностика Wellbeing в Lenovo Slovakia, використовуючи такі ключові критерії як фізичне, соціальне та емоційне

благополуччя, прийняття себе і самореалізація, професійний розвиток і задоволення від роботи.

Таблиця 2.6 – Аналіз Wellbeing-складових Lenovo Slovakia

Складова Wellbeing	Критерії	Проблеми
1.Фізичне благополуччя	1. Здоров'я співробітників 2. Рівень фізичної активності 3. Умови праці	1. Відсутність програм фізичної активності. 2.Обмежений доступ до профілактичних медичних послуг.
2. Соціальне та емоційне благополуччя	1.Міжособистісні відносини 2. Корпоративна культура 3. Емоційна підтримка	1.Відсутність заходів для психологічної підтримки. 2. Відсутність програм для досягнення балансу роботи та особистого життя.
3. Прийняття себе і самореалізація	1.Можливості для самореалізації 2. Відчуття власної цінності 3. Розвиток особистісних якостей	1. Обмежені можливості для особистісної самореалізації. 2.Відсутність програм розвитку особистісних якостей.
4. Професійний розвиток та задоволення від роботи	1.Навчання та розвиток 2.Кар'єрне зростання 3. Менторинг та коучинг 4.Рівень задоволення роботою 5.Мотивація та залученість	1. Обмежені можливості для професійного навчання та розвитку. 2. Нечітка система кар'єрного зростання.

Джерело: розроблено автором на основі [33,24]

Визначивши проблеми, можна оцінити їхній вплив на діяльність компанії. Проблеми з благополуччям співробітників впливають на ключові показники діяльності компанії Lenovo наступним чином [34,24]:

1. Продуктивність знижується на 5-15% через фізичні та емоційні проблеми співробітників [35].
2. Плинність кадрів збільшується на 15-25% через недостатній професійний та особистісний розвиток.
3. Залученість та мотивація співробітників знижується на 10-20%, що негативно впливає на командну роботу та інновації.
4. Фінансові витрати на медичне страхування та підбір нового персоналу зростають на 10-15%.

З усього вище розглянутого, можна чітко впевнитись у потребі впровадження заходів Wellbeing-культури в Lenovo Slovakia. Впровадження заходів для покращення добробуту співробітників допоможе підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів, підвищити мотивацію та відданість, а також матиме позитивний вплив на загальні фінансові результати вашої компанії.

Після рекомендацій з впровадження Wellbeing-культури в компанію, проведемо розрахунки та оцінимо вплив на діяльність бізнес-організації.

2.3 Програма заходів з впровадження Wellbeing-культури в управління TOB Lenovo Slovakia

Перед тим як аналізувати напрямки удосконалення діяльності TOB Lenovo Slovakia, варто зазначити вже про ті інноваційні зміни, які впровадила компанія, а саме:

Компанія розробила та впроваджує екологічну політику, яка визначає обов'язки компанії щодо дотримання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища та спрямована на збереження здорового навколишнього середовища. Компанія приділяє особливу увагу маркетинговому середовищу всієї своєї мережі, проводить тренінги для маркетингового персоналу щодо важливості розміщення продукції за кордоном і співпрацює з провідними державними організаціями для покращення ситуації в Україні, щоб українські клієнти отримували достовірну інформацію.

Дбаючи про навколишнє середовище та захищаючи навколишнє середовище, компанія інтегрує екологічні проекти в привабливу маркетингову та комунікаційну діяльність, в обслуговування клієнтів і в свою щоденну діяльність. Компанія прагне використовувати природу та природне мислення якомога більшої кількості людей [36].

Підтримка збору й екологічної утилізації та переробки використаних батарейок. Використання технології recycling у будівництві своїх інноваційних торговельних центрів; Організація еко-марафонів; Підтримка руху zero waste («нуль відходів») задля максимального зменшення кількості відходів [26].

Lenovo Slovakia відіграє важливу роль у розвитку економіки Словаччини, щорічно створює тисячі робочих місць, інвестує в турботу про майбутнє покоління та сприяє підвищенню якості життя.

Компанія співпрацює з громадськими активістами, щоб покращити ситуацію, надаючи споживачам достовірну інформацію про екологічне маркування та Гарантія дотримання найвищих стандартів і стандартів якості, безпеки, енергії та навколишнього середовища сприяє сталому розвитку бізнесу [28].

Програма заходів з впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ Lenovo Slovakia має на меті створення сприятливого та здорового робочого середовища для співробітників. Перший крок - проведення аудиту поточного стану Wellbeing у компанії. Це включає анкетування співробітників, спостереження за робочими процесами та оцінку рівня стресу та задоволеності.

Після аналізу результатів аудиту буде розроблено індивідуальний план заходів з Wellbeing для різних відділів компанії. Наприклад, впровадження гнучких робочих графіків, організація тренінгів з управління стресом та психологічної підтримки, створення зон відпочинку та спортивних заходів.

Ключовим етапом буде залучення топ-менеджменту компанії до підтримки і впровадження Wellbeing-ініціатив. Це включає проведення освітніх семінарів для керівників з теми Wellbeing та створення системи мотивації та винагород для керівників, які підтримують і пропагують здоровий режим роботи.

Наступним кроком буде постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів. Це дозволить вчасно виявляти проблемні моменти та коригувати стратегію Wellbeing управління з метою досягнення оптимального результату. Така програма забезпечить покращення якості робочого життя співробітників і підвищить загальний рівень ефективності управління в компанії Lenovo Slovakia.

Розробка програми заходів з впровадження Wellbeing-культури в управління TOB Lenovo Slovakia почнеться зі збору даних та проведення аудиту поточного стану. Один з цікавих підходів може бути використання анкетування співробітників у формі гри, де запитання будуть представлені у нестандартній, захоплюючій формі. Наприклад, створення онлайн-ігрової платформи з питаннями про рівень стресу, задоволеність роботою та потреби у психологічній підтримці [29].

На основі отриманих даних буде розроблено індивідуальні плани заходів для різних підрозділів компанії. Наприклад, для відділу розробки програмного забезпечення можуть бути запропоновані курси медитації або фітнес-заняття під керівництвом професійних тренерів. Для відділу маркетингу може бути організована творча майстерня зі створення креативних проєктів.

Ключовим етапом буде залучення топ-менеджменту до підтримки і впровадження Wellbeing-ініціатив. Наприклад, можна організувати екскурсії для керівників до компаній-лідерів у сфері Wellbeing, де вони матимуть можливість побачити практичні результати впровадження подібних програм.

Для підтримки керівництва також буде проведено серію освітніх семінарів та тренінгів з теми Wellbeing. Завершальним етапом буде постійний моніторинг і оцінка ефективності впроваджених заходів. Для цього можна використовувати інтерактивні засоби зворотного зв'язку, які будуть цікавими та заохочуватимуть співробітників брати участь у процесі покращення робочого середовища. Такий комплексний підхід до впровадження Wellbeing-культури зробить програму цікавою та ефективною для управління TOB Lenovo Slovakia.

Крім того, в рамках програми заходів з впровадження Wellbeing-культури можна розглянути інноваційні підходи до створення сприятливого робочого середовища. Наприклад, встановлення спеціальних зон відпочинку з комфортними кріслами, м'яким освітленням та зеленими насадженнями, що сприяють релаксації та психологічному відновленню співробітників.

Додатково, можна запровадити культуру здорового харчування в офісі, організувавши фруктові дні або регулярні доставки здорових перекусів для

співробітників. Такий підхід сприятиме підтримці фізичного здоров'я та підвищенню енергетики серед персоналу [29].

Крім того, проведення тематичних заходів та конкурсів з питань Wellbeing може стати цікавою формою просування цієї ініціативи серед співробітників. Наприклад, організація фестивалю здорового способу життя або конкурсу на краще робоче місце, де оцінюватимуться ідеї щодо його оптимізації з точки зору Wellbeing.

Необхідно також впроваджувати систему постійного зворотного зв'язку та оцінки від співробітників щодо програми Wellbeing. Це дозволить вчасно виявляти проблемні моменти та коригувати стратегію для досягнення найкращих результатів. Загалом, ці заходи допоможуть зробити програму Wellbeing цікавою та інтенсивною для управління ТОВ Lenovo Slovakia, сприяючи підвищенню якості робочого життя та загальної ефективності компанії.

Тренінг з впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ Lenovo Slovakia має на меті підвищення усвідомлення та підтримки цієї ініціативи серед співробітників і керівництва компанії. Початковою частиною тренінгу буде ознайомлення з концепцією Wellbeing та її важливістю для успішного управління та продуктивності. Буде надана інформація про те, як Wellbeing впливає на якість робочого життя, здоров'я співробітників та загальну ефективність бізнесу.

Далі тренінг буде спрямований на розкриття конкретних практичних методик та інструментів для впровадження Wellbeing-культури в повсякденну діяльність компанії. Передбачається проведення кейс-стадів, де учасники зможуть розв'язувати ситуаційні завдання з практичного застосування Wellbeing у робочому середовищі.

Крім теоретичної частини, тренінг буде включати практичні вправи та ролеві ігри для закріплення отриманої інформації та навичок. Наприклад, учасники зможуть відтворити сценарії взаємодії зі співробітниками з урахуванням принципів Wellbeing, щоб навчитися застосовувати їх у практичних ситуаціях.

Завершальною частиною тренінгу буде план дій з впровадження Wellbeing-культури в конкретних підрозділах компанії. Учасники отримають інструменти для

розробки власних стратегій та планів, які сприятимуть створенню сприятливого робочого середовища і підвищенню якості життя в колективі. Такий тренінг буде стимулюючим та практичним для співробітників TOB Lenovo Slovakia, сприяючи успішному впровадженню Wellbeing-культури в управління компанією.

Загалом, впровадження Wellbeing-культури дозволить зменшити рівень стресу, підвищити задоволеність роботою, а також покращити фізичне та ментальне здоров'я працівників, що позитивно вплине на загальну ефективність управління компанією.

У свою чергу, впровадження Wellbeing-культури допоможе наблизитись до вирішення наступних проблем:

- Зменшення стресу працівників;
- Підвищення мотивації та задоволеності роботою;
- Покращення фізичного та психологічного здоров'я;
- Зменшення плинності кадрів.

Ось як може виглядати розгорнутий план тренінгу з впровадження Wellbeing-культури в управління TOB Lenovo Slovakia, розрахований на 21 день:

День 1-3: Ознайомлення з концепцією Wellbeing

День 1: Вступ до теми. Пояснення поняття Wellbeing і його значення для організаційного успіху. Подання статистики та доказів впливу Wellbeing на продуктивність і задоволеність співробітників.

День 2: Вивчення складових Wellbeing: фізичне, емоційне, соціальне та професійне благополуччя. Аналіз впливу цих аспектів на робоче середовище і ефективність управління.

День 3: Обговорення важливості лідерства у впровадженні Wellbeing. Розгляд ролі керівництва в створенні підтримки для Wellbeing ініціатив.

День 4-7: Практичні методи впровадження Wellbeing-культури

День 4: Представлення практичних інструментів для аналізу поточного стану Wellbeing в компанії. Розробка плану аудиту і збору даних.

День 5: Вивчення кращих практик з впровадження Wellbeing в інших організаціях. Аналіз кейсів успішних програм.

День 6: Розробка індивідуальних планів Wellbeing для різних підрозділів компанії з урахуванням специфіки роботи.

День 8-14: Практичні вправи та ролеві ігри

День 8: Вивчення ефективних способів впровадження здорового способу життя в робоче середовище. Організація фітнес-пауз та занять з медитації.

День 9: Проведення ролевих ігор з аналізу ситуацій, де співробітники можуть застосовувати принципи Wellbeing [36].

День 10-14: Практичні вправи з розвитку емоційного і соціального благополуччя. Організація групових діалогів та взаємодій.

День 15-18: Розробка плану впровадження в підрозділах

День 15: Проведення семінару з керівництвом щодо підтримки і впровадження Wellbeing-ініціатив.

День 16: Розробка конкретних стратегій впровадження Wellbeing в кожному підрозділі. Планування кроків і термінів впровадження.

День 17-18: Проведення індивідуальних консультацій з керівниками для підтримки їхньої ролі у впровадженні Wellbeing.

День 19-21: Моніторинг і оцінка ефективності

День 19: Встановлення системи моніторингу та оцінки результатів впровадження Wellbeing. Обговорення плану постійного зворотного зв'язку зі співробітниками.

День 20-21: Проведення остаточного огляду результатів тренінгу та підготовка звіту з рекомендаціями щодо подальших кроків з впровадження Wellbeing-культури в управління компанії. Обговорення плану подальшої підтримки та розвитку програми Wellbeing. Детально програма дій викладена в таблиці 2.6.

Завершення тренінгу з впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ Lenovo Slovakia передбачено встановлення чітких інструментів та планів дій для інтеграції принципів Wellbeing у робоче середовище компанії. Учасники тренінгу матимуть знання, навички та ресурси для успішного впровадження програми Wellbeing та підтримки здорового та продуктивного робочого середовища.

Таблиця – 2.6. Програма дій щодо впровадження Wellbeing-культури Lenovo Slovakia

День	Діяльність	Опис
День 1-3	Вступ до Wellbeing-культури	Проведення вступних семінарів, що пояснюють принципи та переваги Wellbeing-культури.
День 4-7	Фізичне благополуччя	Впровадження сесій щодо здорового харчування, фізичної активності та регулярних перерв.
День 8-10	Емоційне благополуччя	Організація семінарів з психологічної підтримки та технік управління стресом.
День 11-14	Соціальне благополуччя	Сприяння комунікації та взаємодії через групові діалоги та командоутворюючі заходи.
День 15	Семінар з керівництвом	Проведення семінару з керівництвом компанії для обговорення підтримки та впровадження ініціатив Wellbeing.
День 16	Розробка стратегій впровадження	Розробка конкретних стратегій впровадження Wellbeing у кожному підрозділі, включаючи планування кроків та термінів.
День 17-18	Індивідуальні консультації з менеджерами	Надання індивідуальних консультацій менеджерам для підтримки їхньої ролі у впровадженні Wellbeing.
День 19	Система моніторингу та оцінювання	Встановлення системи моніторингу та оцінювання результатів впровадження Wellbeing, включаючи механізми зворотного зв'язку.
День 20-21	Підсумковий огляд та звітність	Проведення підсумкового огляду результатів тренінгу та підготовка звіту з рекомендаціями для подальших кроків. Обговорення підтримки та планів розвитку програми Wellbeing.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Цей тренінг спрямований на практичне застосування принципів Wellbeing у конкретному бізнес-контексті компанії Lenovo Slovakia. Його результатом має бути покращення якості робочого життя співробітників, зниження рівня стресу та підвищення загальної ефективності управління. Тренінг також сприятиме створенню позитивної корпоративної культури, що підтримує здоров'я та благополуччя персоналу.

Загалом, цей інтенсивний 21-денний тренінг є важливим кроком у напрямку створення і утримання Wellbeing-культури в управлінні ТОВ Lenovo Slovakia, забезпечуючи позитивний вплив на всіх учасників організації та її ділові результати.

Під час тренінгу учасникам будуть надані цінні знання та практичні навички з впровадження Wellbeing у робоче середовище. Також вони отримають засоби для аналізу поточного стану Wellbeing в компанії та розробки планів дій для його вдосконалення.

За допомогою тренінгу, учасники зможуть усвідомити важливість підтримки керівництва у впровадженні Wellbeing-ініціатив. Практичні вправи та ролеві ігри під час тренінгу сприятимуть закріпленню отриманих знань та розвитку навичок застосування принципів Wellbeing у практичних ситуаціях.

Особлива увага була приділена розробці конкретних стратегій впровадження Wellbeing в окремих підрозділах компанії, що забезпечить систематичне та цілеспрямоване покращення умов праці та загальної якості життя персоналу.

На завершення тренінгу, передбачється, що учасники розімутимуть необхідність постійного моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів для досягнення позитивних результатів.

У підсумку, тренінг з впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ Lenovo Slovakia є важливим кроком у створенні здорового та підтримуючого робочого середовища. Його результати дозволять компанії підвищити задоволеність співробітників, знизити рівень стресу та підвищити продуктивність, що вплине на загальний успіх і конкурентоспроможність бізнесу.

Як було зазначено раніше впровадження Wellbeing-культури, що розвиває програми навчання та розвитку персоналу, вирішує такі питання кадрового менеджменту збільшення мотивації, залучення талановитих співробітників та зменшення плинності кадрів.

Очікувані витрати на програму впровадження Wellbeing-культури можна побачити в таблиці 2.7.

Таблиця – 2.7. Програма впровадження Wellbeing-культури Lenovo Slovakia

Захід	Витрати, євро	Очікувані вигоди
Організація тренінгів з управління стресом	2 500	Зниження рівня стресу на 20%
Впровадження програм здорового харчування	3 000	Підвищення продуктивності на 10%
Психологічна підтримка	2 000	Підвищення задоволеності роботою на 15%

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Організацією тренінгів з управління стресом буде займатися наймана компанія, яка спеціалізується на наданні різноманітних тренінгів в робочому середовищі [38]. Психологічна підтримка відбуватиметься за допомогою найманого спеціаліста, який приходить один раз на тиждень з 8-ї ранку до 12-ї дня [39].

Очікувані переваги для компанії після впровадження заходів наступні:

- Зниження плинності кадрів. Менша плинність призведе до зменшення витрат на підбір та навчання нових співробітників.
- Підвищення продуктивності працівників. Задоволені та здорові працівники працюють ефективніше, що підвищує загальну продуктивність та результативність компанії.
- Покращення загального робочого клімату. Wellbeing-культура сприяє створенню позитивного робочого середовища, що, у свою чергу, підвищує моральний дух та співпрацю в колективі.

Розрахуємо та оцінемо конкурентні переваги на розгляді впливу соціального благополуччя співробітників та їх впливу на діяльність компанії Lenovo Slovakia. Проаналізуємо очікувані витрати компанії на організацію тренінгів з управління

стресом та витрати на психологічну підтримку. Опісля, оцінимо зменшення плинності кадрів на основі статистики, яка показує, що кожен відсоток зменшення плинності кадрів приносить зниження витрат на заміну працівника на 5 000 євро [40].

За рохрахунком очікуваних витрат, компанія буде витрачати 4 500 євро разом на місяць. У рік виходить 54 000 євро. Розраховуємо зменшення плинності кадрів $= 54\,000 * (1\% * 5\,000) = 2\,700$ євро.

Оцінимо конкурентні переваги за таких умов. Якщо інвестувати у програми соціальної підтримки, компанія може очікувати зменшення плинності кадрів та зменшення витрат на їх заміну. Це може підвищити стабільність команди, зменшити втрати від заміни працівників та забезпечити конкурентні переваги у вигляді збереження талантів та накопичення досвіду.

Отже, програма заходів з впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ Lenovo Slovakia становить важливий інструмент для створення здорового та підтримуючого робочого середовища в компанії. Її розробка передбачає комплексний підхід до покращення якості життя співробітників і підвищення їхньої ефективності. Програма включає різноманітні заходи з фізичного, емоційного, соціального та професійного благополуччя.

Передбачено проведення аудиту поточного стану Wellbeing в компанії для ідентифікації найбільш важливих аспектів, що потребують удосконалення. Далі програма передбачає розробку індивідуальних планів дій для різних підрозділів компанії з урахуванням їхніх потреб і специфіки роботи. Вона також передбачає проведення освітніх заходів та тренінгів для підтримки керівництва і співробітників у впровадженні Wellbeing-ініціатив.

Ключовим етапом програми є залучення топ-менеджменту до підтримки і впровадження Wellbeing-ініціатив, що забезпечить успішне впровадження та стійкість програми в майбутньому. Всі ці заходи спрямовані на покращення якості життя та задоволеності персоналу, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління та досягненню бізнес-цілей компанії [26].

Отже, у розділі 2 розроблено програму впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ Lenovo Slovakia з урахуванням конкретних потреб і характеристик компанії. Програма базується на комплексному підході до забезпечення благополуччя та задоволеності співробітників. Вона включає в себе ретельний аналіз поточного стану управління та ідентифікацію ключових аспектів, що потребують удосконалення з точки зору Wellbeing.

Основні напрямки програми включають в себе фізичне благополуччя (здорове харчування, фітнес, регулярні перерви), емоційне благополуччя (психологічна підтримка, стрес-менеджмент), соціальне благополуччя (комунікація, підтримка взаємодії) та професійне благополуччя (розвиток кар'єри, навчання). Крім того, програма передбачає організацію освітніх заходів, тренінгів та консультацій для персоналу та керівництва з питань впровадження та підтримки Wellbeing-ініціатив.

Розроблена програма впровадження Wellbeing-культури покликана сприяти створенню сприятливого та підтримуючого робочого середовища в компанії. Вона покликана підвищити задоволеність персоналу, знизити рівень стресу та втоми, підвищити загальний рівень ефективності управління та досягнути більшого успіху в бізнесі. Програма передбачає систематичне впровадження заходів з Wellbeing з врахуванням специфіки компанії та здоров'я та ефективності співробітників.

ВИСНОВКИ

Отже, впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ Lenovo Slovakia є ключовим кроком у створенні позитивного та продуктивного робочого середовища. Ця ініціатива спрямована на покращення якості життя та роботи співробітників, що в свою чергу впливає на загальну ефективність компанії. Реалізація Wellbeing-програми передбачає комплексний підхід до забезпечення фізичного, емоційного та соціального благополуччя персоналу.

Основною метою впровадження Wellbeing-культури є зниження рівня стресу та втоми серед співробітників, підвищення їхнього енергетичного потенціалу та мотивації до продуктивної діяльності. Для досягнення цих цілей необхідно впровадити різноманітні заходи, включаючи організацію спортивних заходів, регулярні психологічні консультації, підтримку у розвитку професійних навичок та створення сприятливого соціального середовища.

Успішне впровадження Wellbeing-програми також передбачає активну підтримку топ-менеджменту компанії. Лідери повинні виступати ініціаторами та прикладом в реалізації цієї ініціативи, демонструючи свою зацікавленість у покращенні умов праці та добробуту персоналу. Впровадження Wellbeing-культури не лише сприятиме підвищенню задоволеності та мотивації співробітників, але й позитивно вплине на репутацію компанії та її успішність на ринку.

Впровадження wellbeing-програми в управління Леново в Словаччині передбачає створення сприятливої робочої атмосфери, де працівники відчують себе підтриманими та стимульованими. Це може забезпечити збільшення ефективності роботи, зниження ризику вигорання та підвищення загальної енергії та мотивації колективу. Крім того, відкрита комунікація та розуміння індивідуальних потреб працівників дозволяють ефективно формувати wellbeing-стратегію.

Реалізація wellbeing-програми в управління Леново може сприяти покращенню репутації компанії та її привабливості на ринку праці. Компанії, які

демонструють підвищений інтерес до благополуччя працівників, здатні залучати та утримувати талановитих фахівців. Крім того, це сприяє позитивному взаємодії з клієнтами та партнерами, що може підвищити конкурентоспроможність компанії в цілому.

Загальний успіх імплементації wellbeing-програми залежить від залучення топ-менеджменту та активної підтримки керівництва. Лідери організації повинні бути прихильними до ініціатив, що спрямовані на покращення благополуччя працівників. Їхня відкритість та зобов'язаність створюють позитивний приклад для всього колективу і стимулюють до активної участі в wellbeing-програмі.

Якісне впровадження wellbeing-підходів у керування бізнес-організацією ТОВ Lenovo Slovakia сприятиме не лише покращенню робочого середовища, але й підвищить конкурентоспроможність компанії в умовах змінного ринкового середовища. Така стратегія дозволяє створити корпоративну культуру, яка базується на цінностях здоров'я, емоційного комфорту та взаєморозуміння, що відображається на результативності та успіхах організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вартанова О.В. Маляренко І.С. Well-being, як невід'ємна складова формування корпоративної стратегії підприємства. Міжнародна науково-практична конференція. Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики. 2023. С.164-169. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29068/1/Zbi%C3%B3r_prac_Tom_1_2023-164-169.pdf
2. Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures. Gallup, Inc. 2020. 32 p. URL: <https://www.vanede.nl/media/2669/gallup-iii-employee-burnout.pdf>
3. Health and wellbeing at work 2021: survey report. April 2021. 37 p. URL: https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/news/qqqhealth-wellbeing-work-report-2021_tcm18-93541.pdf
4. Кушнірук М. Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/kultura-well-being>
5. Занюк С. С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
6. Бурлакова І. А. Корпоративні практики підтримки професійного здоров'я персоналу: соціально-психологічний підхід. Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2016. Т. IX, Вип. 8. С. 502 – 511.
7. How Does the Gallup-Sharecare Well-Being Index Work. URL: <https://www.gallup.com/175196/gallup-healthways-index-methodology.aspx>
8. Мігус І. П., Черненко С. А. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Агросвіт, 2013. №11. С. 24-27.
9. Murphy J. How to Create a Killer Office Fitness Challenge in 2024. URL: <https://snacknation.com/blog/office-fitness-challenge/>
10. Liversage C., Wissing M.P., Schutte L. Promotion of well-being in work and interpersonal relationships: Ascoping review of goals and meaning interventions. International Journal of Wellbeing. 2023. №13(3). P. 94-110.

11. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. №1 (69). С. 162-170.

12. Beaumont J. Measuring National Well-being – Older people and loneliness. Office for National Statistics. 2013. URL: http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766_304939.pdf

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

14. Burlakova I., Sheviakov O., Kondes T. Coaching as a tool for the formation of corporate well-being. Abstracts II International Conference on economics, accounting and finance (Tallinn, Estonia. November 05, 2021). URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/paper/view/306>

15. Kelloway E. Kevin, Dimoff Jennifer K., Gilbert Stephanie. Mental Health in the Workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2023. №10. P.363-387.

16. Burlakova I, Sheviakov O., Kondes T. Cognitive approach to corporate well-being management. Book of abstracts of International Conference on economics, accounting and finance (ICEAF). Prague, Czech Republic, Jule 02-04 2020. P. 29-30

17. OECD. How's Life? 2020: Measuring Well-being. Paris: OECD Publishing, 2020. URL:<https://doi.org/10.1787/9870c393-en>

18. Rath T., Harter James K. Wellbeing: The Five Essential Elements. Gallup Press, 2010. P. 240.

19. Buruck G., Dorfel D., Kugler J., Brom S. Enhancing well-being at work: The role of emotion regulation skills as personal resources. Journal of Occupational Health Psychology. 2016. Vol. 21 (4). P. 480-493.

20. Gorgenyi-Hegyes E, Nathan R.J, Fekete-Farkas M. Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic—Large Scale

Empirical Evidence from Hungary. *Economies*. 2021. №9(2). P.55. URL: <https://doi.org/10.3390/economies9020055>

21. Harter J.K., Schmidt, F.L. Keyes, C.L. Well-Being in the Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In: Keyes, C.L.M. and Haidt, J., Eds., *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, American Psychological Association, Washington DC. 2003. P. 205-224. <http://dx.doi.org/10.1037/10594-009>

22. Capnary M.C., Rachmawati R., Agung, I. The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice* 2018. №19. P.217-227.

23. Culbertson S. Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010. №4. Vol.15. P. 421 – 433.

24. Oficiálny web-site Lenovo Slovenská republika. URL: <https://www.lenovo-shop.sk/>

25. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2019. No 3. P. 70–77.

26. Lenovo Slovakia (@lenovoslovakia). URL: <https://www.instagram.com/lenovoslovakia/?hl=uk>

27. Lenovo Alternatives. Gather. Peer Insights. URL: <https://www.gartner.com/reviews/market/data-center-others/vendor/lenovo/alternatives>

28. Straume D. Lenovo created the opportunity for us to offer a fully packaged solution to customers who value simplicity. URL: <https://www.lenovo.com/us/en/case-studies-customer-success-stories/loopeli/>

29. Mental health. URL: <https://www.lenovobenefits.com/health/mental-health/>

30. Dave Yin. Lenovo completely restructures major business units and senior leadership. URL: <http://www.computerdealernews.com/news/lenovo-completely-restructures-major-business-units-and-senior-leadership/47118>

31. Smarter technology for all. Lenovo. 2024. 75 p.
URL: <https://doc.irasia.com/listco/hk/lenovo/interim/2024/intrep.pdf>
32. Project management and fit-out of 3 floors for Lenovo within the newest office development by J&T Real Estate. JLL Preferred partner. URL: <https://www.iopartners.com/lenovo-pds-slovakia/>
33. Іванова, А. Б., & Соловійова, Л. Г. (2020). Розвиток корпоративної культури як основа соціального благополуччя працівників. Соціально-економічні дослідження в перехідний період, (5), С. 102-109.
34. Грищенко, Л. Л., & Шевченко, О. В. (2018). Вплив програм здоров'я на продуктивність праці співробітників. Збірник наукових праць Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки", (2), С. 97-104.
35. Черняк, О. І. (2018). Психічне благополуччя працівників як фактор підвищення їх продуктивності. Економічний аналіз, (28), С. 23-30.
36. Xu X. Lenovo: Human Resources Management Innovation in Tune With Corporate Change. 2024. URL: <https://doi.org/10.12156/FUDAN.CASE202216002>
37. Case Study: How Lenovo Improved Global HR Services With Dovetail HR Case Management Software. URL: <https://blog.dovetailsoftware.com/hr/lenovo-hr-case-management>
38. Sprintzeal. Empowering Professionals. URL: <https://www.sprintzeal.com/course/stress-management-training/bratislava>
39. Mojra. Occupational Psychologist for companies. URL: <https://mojra.info/counselling-for-companies>
40. Case Study: The Real Cost of Employee Turnover (And How to Prevent it). 2024. URL: <https://www.jobvite.com/blog/cost-of-employee-turnover/>
41. МЕТРИКИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ WELLBEING-ІНІЦІАТИВ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ. 91-ша щорічна студентська наукова конференція «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України», м. Київ, 15 квіт. – 19 трав. 2024