

рішень, що становлять патентований винахід. Але за ними повинен стояти керований процес отримання таких рішень. З використанням моделі мета-когнітивного навчання, компанія має можливість системно планувати виробництво знань і рішень, що створюють додаткову цінність продукту або послуги. Крім цього, з'являється можливість планувати формування талановитого персоналу, як резерв талантів в організації.

Список використаних джерел

1. Popper R. Foresight Methodology / P. Popper // The Handbook of Technology Foresight / [L. Georghiou, J. Cassingena, M. Keenan, I. Miles, R. Popper (eds.)]. – Edward Elgar, Cheltenham, 2008. – P. 44-88.
2. Hess E. Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization / Edward D. Hess. – New York, USA: Columbia Business School Publishing, 2014. – 280 p.
3. Senge P. The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization / Peter M. Senge., 2014. – 608 p.
4. Cable, D. M. (2019). Alive at work: The neuroscience of helping your people love what they do. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Жуковська Валентина,

д.е.н., професор кафедри менеджменту
valentyana2015@ukr.net

Стойко Вікторія,

студентка факультету економіки, менеджменту та психології
Київський національний торговельно-економічний університет

WELLBEING ЯК ОСНОВА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ

Ключові слова: залученість, благополуччя, здоров'я працівників, продуктивність праці.

Анотація. Благополуччя працівників на робочому місці стає важливим завданням для керівників та HR менеджерів компанії. В умовах діджиталізації бізнес процесів розвиток і програм Well-being як технології підтримки психологічного, емоційного та фізичного благополуччя працівників відіграє значиму роль у підвищенні їх залученості в компанію та продуктивності праці. Wellbeing розглянуто в контексті основних елементів: здоров'я працівників, фінансової стабільності, професійної реалізація потенціалу, комунікаційної взаємодії, благополуччя громади. В період пандемічної кризи COVID-19 програма Well-Being для персоналу в компанії розробляється як стратегічний базис, що прямо чи опосередковано впливає на бізнес показники: чим вищий рівень благополуччя у працівників, тим вищий рівень успішності компанії. Щасливий і задоволений співробітник має кращі показники роботи і більш залучений у корпоративне життя компанії.

Zhukovska Valentyna,
Doctor of Economics, Professor of the Department of Management
Stoiko Viktoriia,
student of the Faculty of Economics, Management and Psychology
Kyiv National University of Trade & Economics

WELLBEING AS THE BASIS OF ENGAGEMENT OF COMPANY EMPLOYEES

Key words: engagement, well-being, program, employee health, labor productivity

Abstract. The well-being of the company's employees in the workplace becomes an important task for managers and HR managers. In the context of digitalization of business processes, the development Well-being programs as a technology to support the psychological, emotional and physical well-being of employees plays a significant role in increasing their engagement in the company and productivity. Wellbeing is considered in the context of the main elements: employee health, financial stability, professional realization of potential, communication interaction, community wellbeing. During the COVID-19 pandemic crisis, the company's Well-Being program for staff is developed as a strategic basis that directly or indirectly affects business performance: the higher the level of employee well-being, the higher the company's level of success. A happy and satisfied employee has better performance and is more involved in the corporate life of the company.

Програми *Well-being* як технологія поліпшення благополуччя працівників на робочому місці стала актуальною у період COVID кризи та переходу компаній на дистанційний та гібридний формат роботи. Висока плинність, вигорання працівників на робочому місці є суттєвим фактором впливу на зменшення продуктивності праці і як наслідок прибутку компанії. Вперше увагу на важливість благополуччя працівників в компанії акцентували James K. Harter, Tom Rath, Jim Harter у своїй книзі *Wellbeing: The Five Essential Elements* [1]. Грунтуючись на масштабному опитуванні працівників (проведеним Інститутом Gallup) у книзі проаналізовано взаємозв'язок успішності компанії і тим, що важливо для працівників у їхньому житті та що робить це життя значущим. Наукова спільнота та фахівці практики, HR менеджери, бізнес антропологи, менеджери з внутрішніх комунікацій долучаються до діагностування рівня благополуччя працівників у підрозділах компанії, застосовуючи різні підходи. Нині в Україні для поліпшення добробуту працівників в національних і міжнародних компаніях започатковуються різні програми *Well-being*. Отже, метою тез доповіді є розгляд теоретичних та практичних аспектів сутності та впливу факторів у формуванні програм wellbeing на залученість працівників у бізнес процеси компанії.

Загалом зміст програм *well-being* стосується підтримки психічного і фізіологічного здоров'я, підвищення емоційної залученості в життя компаній та ін. В одних компаніях- це може бути дослідження рівня задоволеності та лояльності працівників, в інших розрахунок індексу щасливих працівників чи рівень залученості тощо. В останні роки *well-being* розглядається як міждисциплінарна технологія у формуванні аналітичного інструментарію в управлінні персоналом і добробутом працівників зокрема. Про взаємозв'язок між добробутом працівників та продуктивністю праці на підприємстві присвячена велика кількість зарубіжних публікацій. В контексті задоволеності і мотивації трудової діяльності у своїх дослідженнях даної теми торкались J.Hackman, G.Oldham, J. Harter, R.Duft та ін; питання взаємовпливу між корпоративною культурою та рівнем залученості персоналу розглянуто R.Silzer, A.Church, E. Шейном; різні аспекти мотиваційної поведінки на робочому місці розглянуто у працях Б. Адамса, Н. Корнеліуса, А. Мамфорда, Г. Мінцберга, Р. Лубіта, У. Лоулера тощо.

Формування програм підвищення благополуччя персоналу та їх зв'язок з емоційним та фізичним здоров'я, абсентеїзмом займає чільне місце у стратегії соціальної відповідальності міжнародних та національних компаній, є невід'ємною самостійною складовою у побудові бренду роботодавця, управління кар'єрним розвитком персоналу. Ціннісна пропозиція добробуту забезпечує компанії додатковий прибуток у вигляді економії на медичному страхуванні та втрат людино-годин по хворобі. Слад наголосити, що прагнення покоління міленіалів (нині складають більшу половину ринку праці) акцентовані на ціннісній пропозиції бренду роботодавця, що пов'язано з можливостями динамічного розвитку кар'єри, професійного навчання та балансу роботи та відпочинку. Згідно вимірювань Mercer (США), у працівників с високим рівнем добробуту на 31% вище продуктивність праці і на 41% нижче медичні витрати [2,3]. Емпіричні дослідження із застосуванням інструментів залученості та лояльності (eNPS) проводились консалтинговими компаніями Aon Hewitt (2009), Hay Group (2010) Gallup (2009), PwC [1]. За дослідженнями Інституту Gallup категорія «благополуччя працівників» розглядається у тісній взаємодії п'яти ключових елементів: фізичного благополуччя або міцного здоров'я, кар'єрного чи професійного благополуччя, фінансової стабільності (наскільки ефективно працівник керує своїм економічним життям), соціальних комунікацій та причетність працівників до місцевих громад через різні благодійні і волонтерські заходи [2].

Ціннісна пропозиція добробуту забезпечує компанії додатковий прибуток у вигляді економії на медичному страхуванні та втрат людино-годин по хворобі. Серед роботодавців, які пропонують програми здоров'я, більше половини відзначають зниження абсентеїзму по хворобі; 66% повідомляють про підвищення продуктивності Стійкість до нервових

ситуацій, якісне виконання усіх завдань, менше прогулів через хворобу, здібність до креативних та творчих ідей саме такі аспекти притаманні людям які мають високий рівень Well-being на роботі.[3] Але щоб ця методика працювала правильно і не потребувала багато фінансових вкладень, потрібно ретельно проводити діагностику та аналітику даних. Спочатку потрібно провести цільове опитування працівників різних категорій щодо їх задоволеності рівнем комфорту на робочому місці, що подобається та що б вони хотіли змінити. Важливо досліджувати комунікації працівників на робочому місці з метою розуміння їх реальних потреб і пріоритетів; що в їх роботі викликає негативні і радісні емоції. В сфері бізнесу можна зазначити приклад компаній гігантів: *Nike*, *Google* (в кожному офісі є власний фітнес центр для співробітників), *Space X* пропонують працівникам власний масажний кабінет, щоб зменшити стрес, *Netflix* -представляють персоналу необмежені відпустки і лікарняні, молодим батькам пропонують оплачувані відпустки до одного року) [1,4].

На формування і реалізацію програми well-being як технології підвищення благополуччя працівників компанії впливають різні фактори, що визначаються у процесі діагностики. Для проектування результативної програми well-being необхідно врахувати наступне: а) специфіка діяльності компанії та галузь діяльності; б) організаційний дизайн офлайн чи онлайн; в) попередня ґрунтовна діагностика ресурсів компанії для супроводження і реалізації програми; г) профіль (і портфель) потреб різних категорій працівників є особливим для кожної компанії (в ІТ компаніях розглядається індивідуальний підхід); д) вимірюваність показників програми та інтеграція зі стратегією соціальної відповідальності. Якщо компанія зможе ефективно впровадити програми *well-being* працівників, компанія отримає певний мотиваційний "ключ" щодо підвищення продуктивності праці персоналу, не витрачаючи багато коштів й водночас зможе отримати довіру та позитивні зміни[3].

Отже, впровадження *Well-being* для підвищення залученості співробітників є важливим і складним процесом для компанії. Завдяки тому, що працівники самі беруть участь у виборі змін на їхньому робочому місці, вони починають усвідомлювати себе як невід'ємну частину великої корпорації і тим самим підвищуючи свій рівень ефективності роботи. Досвід світових компаній, що використовують управління персоналом через програми *well-being*, показує що вона приносить лише покращення для компанії з незначними витратами. Тому *Well-being* можна використовувати як цілісний метод при проблемах на підприємствах, але необхідно обов'язково враховувати думки співробітників, щоб краще і правильніше все зробити.

Таким чином, підсумовуючи вищенаведене зазначимо, що концептуально програма well-being може торкатись різних сфер життя працівників компанії; є специфічною, зважаючи на портфель індивідуальних потреб і можливостей самої компанії. Для успішного формування і реалізації програми well-being важливо поелементно і перманентно діагностувати великі цифрові дані та запити працівників шляхом вимірювання різних показників їх задоволеності і залученості, продуктивності праці, причин абсентеїзму та стресу, поточних і перспективних запитів благополуччя.

Список використаних джерел:

1. PwC: Health and Well-being Touchstone Survey 2021.
[URL:https://www.pwc.com](https://www.pwc.com)
2. James K. Harter, Tom Rath, Jim Harter Wellbeing: The Five Essential Elements, 2010, 240 p.
3. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. 2017 Global Human Capital Trend. URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>
4. Програми Well-being: що це та яку користь може принести компанії.
[URL:https://kyiv.w2conf.events/uk/news/programmi-well-being-cho-eto-i-kakuyu-polzumoget-prinesti-kompanii-100653](https://kyiv.w2conf.events/uk/news/programmi-well-being-cho-eto-i-kakuyu-polzumoget-prinesti-kompanii-100653)

Плотніченко Світлана

к.е.н., доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та права

Лупандіна Галина,

ВНЗ «ТДАТУ імені Дмитра Моторного»

svitlasuk_1979@ukr.net

Glupandina7@gmail.com

СУЧАСНИЙ УПРАВЛІНЕЦЬ В УМОВАХ VUCA СЕРЕДОВИЩІ

Ключові слова: адаптація, кризова ситуація, кризове управління, методи подолання кризи, принципи управління.

Анотація. У статті подаються загальні підходи до розуміння кризової ситуації керівником, визначення його поняття, причин виникнення та методи уникнення цього стану.