



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**WELL-BEING КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
ПРОДУКТИВНОСТИ СОТРУДНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

48,35 % авторского текста  
Работа рекомендована к защите  
Рекомендована/не рекомендована  
«19» 06 2025г.

Зав. Кафедрой Э,У и П

Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент группы ЗФ-509-114-5-1  
Фильшин Илья Геннадьевич

Научный руководитель:

Кандидат педагогических наук,  
доцент,  
Базавлуцкая Лилия Михайловна

Челябинск, 2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ  | 3  |
| ГЛАВА 1. Теоретический аспект исследования Well-being как инструмента продуктивности сотрудника предприятия в теории и практике менеджмента |    |
| 1.1. Теоретические основы Well-being в системе управления современного предприятия  | 7  |
| 1.2. Влияние Well-being на продуктивность сотрудников предприятия   | 13 |
| 1.3. Анализ существующих программ Well-being на предприятиях и оценка их эффективности в повышении продуктивности                           | 18 |
| Выводы по 1 главе   | 22 |
| ГЛАВА 2. Практическая работа по повышению эффективности Well-being как инструмента продуктивности сотрудника предприятия АО "Соединитель"   |    |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия АО "Соединитель"   | 24 |
| 2.2. Анализ взаимодействия и командной сплоченности на предприятии АО "Соединитель" и выявление проблем                                     | 31 |
| 2.3. Рекомендации по повышению эффективности Well-being как инструмента продуктивности сотрудника предприятия АО "Соединитель"              | 42 |
| Выводы по 2 главе   | 52 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ  | 53 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ  | 57 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ  | 65 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** В последние десятилетия концепция благополучия (well-being) стала одной из ключевых тем в области управления человеческими ресурсами и организационного поведения. В современном мире управление персоналом становится ключевым фактором успеха организаций, особенно в условиях глобальной конкуренции и стремительного развития технологий. Одним из центральных аспектов управления является мотивация сотрудников, которая напрямую влияет на их производительность, удовлетворенность работой и общий успех компании.

В современном обществе и экономике происходит пересмотр ценностей в области управления персоналом. Все больше и больше важности придается человеку, его навыкам, идеям, эмоциям и привязанности. Организациям важно иметь в своей команде мотивированных сотрудников, готовых превзойти ожидания и достичь поставленных целей. Поэтому им следует обратить особое внимание на внутреннюю среду, в которой персонал взаимодействует друг с другом.

Каждый год все больше исследователей обращает внимание на тему благополучия и вовлеченности персонала. Это объясняется тем, что высокий уровень благополучия оказывает влияние на множество факторов успешного развития компании, таких как удовлетворенность работой, приверженность организации, ее конкурентоспособность и общая производительность труда. В настоящее время в известных печатных изданиях все чаще можно встретить утверждения о том, что вовлеченный персонал является главным конкурентным преимуществом.

Благополучие, или well-being, в корпорациях рассматривается как многогранный феномен, включающий физическое, эмоциональное и социальное здоровье сотрудников. Каждый из этих аспектов играет важную роль в повышении производительности.

Согласно последним исследованиям, компании, активно заботящиеся о благополучии сотрудников, не только уменьшают уровень текучести кадров, но и привлекают новые таланты, что является важным фактором их успеха. Большая часть молодых специалистов отдает предпочтение работодателям, которые предлагают хорошие условия для развития благополучия персонала, так как это предполагает создание комфортного и безопасного рабочего климата.

В условиях быстро меняющегося мира, где стресс и эмоциональное выгорание становятся все более распространенными явлениями, предприятия сталкиваются с необходимостью создания комфортной и поддерживающей рабочей среды.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что благополучие сотрудников напрямую влияет на их продуктивность, что, в свою очередь, сказывается на общей эффективности работы предприятия. В условиях высокой конкуренции и постоянных изменений на рынке, компании, которые игнорируют важность благополучия своих сотрудников, рискуют потерять не только квалифицированные кадры, но и свою конкурентоспособность.

Интерес к данной проблеме предопределил выбор **темы** исследования «**Well-being как инструмент повышения продуктивности сотрудника предприятия**».

**Объектом исследования** является система кадровой политики современного предприятия

**Предмет исследования** – Well-being как инструмент повышения продуктивности сотрудника предприятия АО «Соединитель»

**Цель исследования:** теоретическое обоснование проблемы исследования и разработка рекомендаций по повышению продуктивности сотрудника предприятия АО «Соединитель»

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач:**

1. Исследование теоретического аспекта исследования Well-being как

инструмента продуктивности сотрудника предприятия в теории и практике менеджмента

2. Обосновать существующие программы Well-being на предприятиях и проанализировать их эффективность в повышении продуктивности

3. Проанализировать взаимодействие и командную сплоченность на предприятии АО «Соединитель» и выявление проблемы

4. Разработать рекомендации по повышению эффективности Well-being как инструмента продуктивности сотрудника предприятия АО "Соединитель".

**Теоретико-методологическая база исследования.** По проблеме управления кадрами в организации рассматривают в своих работах представители классической школы Ф.Тейлор, А. Файоль, Г. Эммерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. Маслоу, Ф. Герцберг.

Наиболее подробно проблемой повышения продуктивности персонала были освещены в работах таких авторов как: И.Б. Дубакова, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, И.В. Долгополова, Т.Ю.Базаров, В.М.Маслова.

Нормативной основой исследования послужили Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, а также иные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность работников в организации.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что полученные в работе результаты анализа кадровой политики организации, а также разработанные рекомендации по повышению продуктивности сотрудника предприятия могут быть использованы в кадровой политике предприятий разных форм собственности.

**Методы исследования:**

- теоретические методы: анализ, синтез теоретических источников, изучение нормативных документов по проблеме отбора персонала;

- практические методы: анализ документов, анализ результатов деятельности организации и описание процедур, экономические расчеты, анкетирование.

**База исследования.** Акционерное общество «Соединитель» (АО «Соединитель»).

Юридический адрес: г.Миасс, шоссе Тургоякское, 11/5.

Основной вид деятельности: разработка и изготовление герметичных электрических, оптических, оптико-электрических соединителей, а также кабельных сборок специального назначения, предназначенных для работы в условиях коррозионно-активной среды, высокого давления, при значительных перепадах температур и динамических нагрузках.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка источников литературы и приложения.

# **ГЛАВА 1. Теоретический аспект исследования Well-being как инструмента продуктивности сотрудника предприятия в теории и практике менеджмента**

## **1.1. Теоретические основы Well-being в системе управления современного предприятия**

Благополучие, или well-being, в корпорациях рассматривается как многогранный феномен, включающий физическое, эмоциональное и социальное здоровье сотрудников. Каждый из этих аспектов играет важную роль в повышении производительности.

Интерес к исследованию уровня благополучия, лояльности и вовлеченности персонала имеет давнюю историю и различные подходы. Понятие благополучие персонала было введено в научный оборот в 1950-х годах. Одним из первых авторов, которые начали активно исследовать эту тему, был американский психолог Абрахам Маслоу. Он разработал идею о том, что удовлетворение потребностей сотрудников является ключевым фактором их мотивации и производительности [1].

Существует множество подходов к исследованию феномена благополучия: благополучие личности, психологическое благополучие, субъективное благополучие, профессиональное благополучие. Современные исследования, проводимые как зарубежными, так и отечественными психологами [2, 3, 4, 5], акцентируют внимание на множестве терминов, используемых для определения различных аспектов психологического благополучия, и на возможности их взаимозаменяемого применения. Например, Куликов Л. В. [6, с. 480] определяет психологическое благополучие как гармоничное функционирование психических процессов и ощущение внутренней целостности и равновесия, в то время как Фесенко П. П. и Шевеленкова Т. Д. [7] рассматривают его как целостное переживание, связанное с базовыми человеческими ценностями и потребностями и

выражающееся в субъективном ощущении счастья и удовлетворенности собой и жизнью.

Авторы Шкалы субъективного благополучия, Динер Э., Эммонс Р. А., Ларсен Р. Д., Гриффин С., внесли значимый вклад в изучение психологического и субъективного благополучия, они определяют субъективное благополучие как текущую оценку индивидом принятых и 8 непринятых для него переживаний и воздействий [47]. Гедонистическая модель субъективного благополучия Динера Э. состоит из трех элементов: удовлетворенности жизнью, отсутствия негативных эффектов и наличия положительных эмоций [48].

Отечественные исследователи также занимаются изучением вопроса благополучия. По мнению советского и российского психолога Абульханова-Славская К.А. субъективное благополучие является отражением личности, то есть чем конкретнее выражается позиция личности на какие бы то ни было вещи, тем сложнее структурная композиция субъективного благополучия [8, с. 100].

Ломов Б.Ф. считает, что субъективность благополучия можно увидеть путем анализа личностных характеристик человека [9, с. 65]. Шадрин А.А. психологическое благополучие личности определяет как результат переживания ею своих успехов или достижений в профессиональной деятельности и личной жизни [10].

Павлоцкая Я.И. считает, что психологическое благополучие – это интегральное явление, характеризующее положительное функционирование человека, которое выражается в субъективном ощущении удовлетворенности жизнью, реализации собственного потенциала. По её мнению, важным аспектом психологического благополучия является наличие у человека поддерживающих отношений с близкими и друзьями, а также ощущение социальной поддержки со стороны общества в целом [11].

Из отечественных исследователей значимый вклад в рассмотрение профессионального благополучия внесли: Шамионов Р.М. [12], Соколова



М.В. [13], Хащенко В.А. [14], Бояркин М.Ю. [14], Бородкина Е.В. [15], Березовская Р.А. [16].

Сегодня концепция благополучия сотрудников широко применяется в бизнесе и управлении персоналом. Компании стремятся создавать условия для повышения уровня удовлетворенности работников, предоставлять им социальные гарантии и возможности для профессионального и карьерного роста, чтобы привлекать и удерживать талантливых и мотивированных сотрудников.

В настоящее время активно изучается вопрос вовлеченности персонала (employee engagement) в деятельности организации в области менеджмента [17]. Современным компаниям необходимо стремиться к эффективности деятельности, следить за уровнем вовлеченности сотрудников и их удовлетворенностью трудом. Поскольку успех компании напрямую зависит от уровня вовлеченности персонала, руководство принимает меры для повышения физического, эмоционального и интеллектуального состояния персонала [18]. Компании разрабатывают тренинги, которые способствуют изменению внутренней атмосферы.

Благополучие человека – гораздо более широкое понятие, чем благополучие персонала: согласно данным встречи экспертной группы «Измерение показателей и постановка целевых ориентиров в области благополучия», проведенной Европейским региональным отделением Всемирной организации здравоохранения в 2012 году, благополучие человека включает в себя физическое и психическое здоровье, образование и профессиональные навыки, баланс между работой и личной жизнью, финансовое положение человека, экономическая и политическая среда, в которой он живет, баланс между работой и личной жизнью, семейное и социальное благополучие.

К факторам, влияющим на благополучие человека, относятся его финансовое положение, экономическая и политическая среда, в которой он

живет, условия окружающей среды, личная безопасность, жилищные условия и многое другое [27].

Физическое благополучие связано со здоровьем работников и их физической активностью. Компании, вкладывающие в программы, направленные на улучшение физического состояния сотрудников, как правило, наблюдают снижение уровня заболеваний, повышая рабочую производительность и вовлеченность. Наличие спортивных секций, предоставление консультаций по здоровью и организации рабочих мест с учетом эргономики - всё это способствует формированию здорового образа жизни, что, в свою очередь, отражается на результатах труда [1].

Эмоциональное благополучие охватывает психическое здоровье и общее удовлетворение жизнью. Создание позитивной атмосферы в коллективе и внедрение программ поддержки ментального здоровья— например, психологических консультаций или тренингов по стресс-менеджменту—укрепляет эмоциональное состояние сотрудников. Исследования показывают, что такие инициативы снижают уровень выгорания и повышают мораль, что напрямую влияет на продуктивность [2].

Социальное благополучие подразумевает наличие позитивных и поддерживающих отношений внутри коллектива. Сильные социальные связи формируют атмосферу доверия и взаимопомощи, что способствует более эффективной командной работе. Упражнения на командообразование и регулярные мероприятия могут помочь создать крепкие связи между сотрудниками, а такое сотрудничество ведет к повышению общей производительности [3].

Согласно последним исследованиям, компании, активно заботящиеся о благополучии сотрудников, не только уменьшают уровень текучести кадров, но и привлекают новые таланты, что является важным фактором их успеха. Большая часть молодых специалистов отдает предпочтение работодателям, которые предлагают хорошие условия для развития благополучия персонала,

так как это предполагает создание комфортного и безопасного рабочего климата [4].

Разработка и внедрение программ по повышению благополучия, которые учитывают физические, эмоциональные и социальные аспекты жизни, может значительно улучшить итоговые результаты компании. Инвестиции в здоровье и удовлетворенность сотрудников часто окупаются через повышение их продуктивности, что говорит о важности таких программ в современных условиях работы [5].

В корпоративной культуре благополучие становится не просто модным трендом, но и стратегическим приоритетом, который определяет дальнейшие шаги развития организации.



Рисунок 1. Схемы аспектов благополучия в корпоративной среде

Таким образом, можно сделать вывод, что управление благополучием персонала включает в себя заботу о внутреннем состоянии человека, которое определяется пятью ключевыми факторами: физическим здоровьем, социальной адаптацией, карьерным и финансовым благополучием, а также психологическим состоянием. Внедрение программ по улучшению благополучия позволяет компаниям повысить уровень вовлеченности, лояльности и удовлетворенности сотрудников, а также увеличить производительность труда, что благоприятно сказывается на общей эффективности компании и ее финансовых показателях.



Рисунок 2. Схемы аспектов благополучия в корпоративной среде

Развитие персонала в XXI веке является приоритетным направлением функционирования организации, благополучие сотрудников – важный аспект в этом деле, так как работники, которые вовлечены в рабочий процесс, лояльно относятся к компании, удовлетворены условиями труда, приносят больше прибыли компании.

Для собственников и акционеров бизнеса развитие персонала является первостепенным вопросом, в связи с тем, что нынешнее образование как среднее, так и высшее не позволяет сотрудникам выполнять все задачи, поставленные современным бизнесом. Доступ информации через интернет предельно прост, поэтому выпускники или люди, уже с опытом работы, но которым не хватает новых знаний, все чаще выбирают онлайн среду как место для получения незнакомых материалов.

Сегодня работодатели, подбирая сотрудников, все чаще смотрят не только на наличие знаний и опыта работы, но и на возможности кандидата, на его потенциал [30]. С каждым днём появляется все больше новой информация, которая уже завтра может стать неактуальной, поэтому сотрудникам и кандидатам на ту или иную должность необходимо постоянно развиваться. Хочешь везде и во всем быть первым? Всегда обладай свежими данными, иначе конкурировать будет невозможно [31].

Для компании развивать персонал нужно не только для повышения его уровня профессионализма, но и для приверженности сотрудников фирмы. Организации выгодно, когда их персонал вовлечен в трудовую деятельность, с удовольствием находится на работе, также при этом у них всех благополучно с физическим, эмоциональным и психологическим здоровьем, так как именно такие люди и выполняют свои должностные обязанности на максимум без ситуаций выгорания. Исследования показывают, что счастливые сотрудники на 13% более продуктивны [59].

## **1.2. Влияние Well-being на продуктивность сотрудников предприятия**

Физическое состояние сотрудников непосредственно влияет на их рабочую продуктивность. Исследования показывают, что здоровье работников является основополагающим элементом эффективности трудового процесса. Согласие с мнением, что качественные условия работы могут привести к повышению производительности на 37% и снижению текучести кадров на 41%, уже становится все более распространенным [1]. Высокий уровень здоровья обеспечивает работникам большее количество рабочих часов без перерывов, что в конечном итоге положительно сказывается на общем результате компании.

Правильное питание, регулярные физические активности и их гармоничное интегрирование в рабочий распорядок способны не только поддерживать физическую форму сотрудников, но и значительно повышать их мотивацию и креативность на рабочем месте. Неправильное питание снижает продуктивность работников на 66%, а отсутствие физической активности — на 50% [2]. Эти данные подтверждают, что здоровье сотрудников не просто личная задача, но и важный аспект корпоративного управления.

Инвестиции в поддержание физического благополучия сотрудников имеют глубокий смысл. Работодатели сейчас активно рассматривают

возможность улучшения условий труда, которые включают в себя не только корпусные улучшения, но и программы, направленные на оздоровление и физическую активность работников. На текучесть кадров влияет не только заработная плата, но и качество условий труда, что делает аспект здоровья на рабочем месте особенно актуальным для работодателей [3].

Дополнительно, здоровье сотрудников связано с их стрессовой устойчивостью и возможностями сосредоточиться. Регулярные физические упражнения и сбалансированное питание способствуют улучшению умственной активности, что сказывается на общем уровне производительности. Одна из основных задач управленцев - позаботиться о том, чтобы создать комфортные условия, которые не только уменьшат уровень стресса, но и сделают сотрудников более эффективными [4].

Кроме этого, благоприятная психоэмоциональная атмосфера на рабочем месте напрямую влияет на физическое и ментальное здоровье. Работодатели, которые инвестируют в программы поддержания здоровья, помогают не только сохранить здоровье сотрудников, но и укрепляют командный дух, что ведет к повышению общей продуктивности [5]. Постоянное внимание к здоровью сотрудников и создание необходимых условий для их физического благополучия становится ориентирами для успешной реализации бизнес-стратегий.

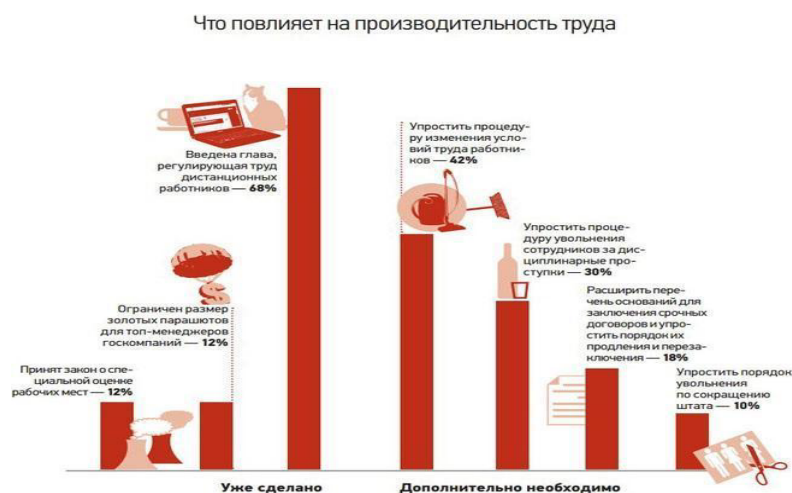


Рисунок 3. Факторы, влияющие на производительность труда и здоровье сотрудников



Рисунок 4. Факторы, влияющие на производительность труда и здоровье сотрудников

Эмоциональное состояние сотрудников создает уникальную динамику в команде, влияя на продуктивность и взаимовосприятие участников. Умение лидера управлять эмоциональным климатом важно для создания доверительной и продуктивной среды. В условиях стресса, вызванного требованиями работы, иногда возникают ситуации, когда эмоции негативно сказываются на взаимодействии внутри группы. Здесь ключевую роль играет способность лидера отслеживать эмоциональные состояния подчиненных и инициировать открытые обсуждения, позволяющие справиться с конфликтами и недовольством [1].

Для улучшения эмоционального климата в коллективе рекомендуется внедрять различные практики, направленные на поддержку сотрудников. Это может быть создание безопасного пространства для обмена мнениями и развития дружеских отношений. Важно установить четкие роли и ожидания, чтобы снизить уровень неопределенности и повысить чувство принадлежности к команде [2]. Эмоциональная поддержка помогает не

только в справлении со стрессом, но и в повышении креативности и мотивации, что в свою очередь укрепляет атмосферу внутри команды [3].

Кроме того, необходимо принять во внимание, что эмоциональное благополучие сотрудников влияет на общую удовлетворенность работой. Уровень стресса и эмоциональной реакции на рабочих условиях может напрямую отражаться на качестве выполнения задач и итоговых финансовых результатах компании. При высоком уровне эмоционального дисбаланса наблюдается снижение эффективности труда и проблемные моменты в взаимодействии внутри команды [4].

Компании, осознающие важность эмоционального благополучия, начинают внедрять программы ментального здоровья и стремятся создать условия для гармоничного баланса между работой и личной жизнью. Эти меры способствуют созданию инклюзивной корпоративной культуры, что положительно сказывается на удержании сотрудников и формировании имиджа компании, ориентированной на заботу о своих работниках [2].

Постоянные инвестиции в эмоциональное благополучие не только помогают сформировать сплоченный коллектив, но и способствуют более высокой лояльности сотрудников.

Важным аспектом является то, что здоровье и удовлетворенность работников оказывают значительное влияние на их производительность. Создание позитивной атмосферы в коллективе помогает снижать уровень стресса, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на результаты работы [5]. Следовательно, эмоциональное благополучие не просто желаемый аспект, но важная составляющая, необходимая для устойчивого роста организации.

Социальные взаимодействия в коллективе создают основу для формирования эффективных команд и способствуют повышению производительности. Вовлеченность сотрудников в командную работу определяется не только их участием, но и качеством межличностных отношений. Психологический климат, создаваемый дружелюбной



атмосферой, разрешает сотрудникам открыто делиться мнениями и предлагать идеи, что, в свою очередь, обеспечивает более высокий уровень продуктивности [25]. Доказано, что 83% работников указали на наличие командной работы, но уровень вовлеченности варьируется в зависимости от психологического климата, что подчеркивает важность дружеской атмосферы для достижения общих целей [25].

Успешное взаимодействие в команде требует как формальных, так и неформальных ролей. Сотрудники, которые чувствуют себя частью команды и осознают свою значимость, демонстрируют более высокие результаты.

Создание команды вокруг общих целей и задач, а также использование практик, например, тимбилдинга и мозговых штурмов, усиливает эффективность общения между участниками и повышает их мотивацию [26]. Когда сотрудники работают в едином духе, они реже сталкиваются с внутренней конкуренцией, что позволяет избежать конфликтов и увеличить общую продуктивность.

Дружеские отношения могут оказывать глубокое влияние на рабочие процессы. Они не только укрепляют командный дух, но и способствуют уменьшению стресса [9]. В свою очередь, понижен уровень доверия и недостаток взаимодействия способны создать токсичную рабочую атмосферу, которая неблагоприятно сказывается на производительности. Эффективное взаимодействие между коллегами может значительно повысить креативность и инициативу, что также влияет на общие результаты команды [18].

Важно отметить, что простое наличие командной работы не гарантирует высокую продуктивность. Необходима ясная мотивация, связанная с общими целями, что способствует совместной ответственности и максимальному вовлечению участников [12].

Существует ряд механизмов социального взаимодействия, которые помогают командам достигать успеха. К ним относятся: установление четкой роли каждого участника, создание открытой коммуникации и активное

участие в принятии решений. Такой подход обеспечивает не только рост производительности, но и улучшение атмосферы в коллективе.

В конечном счете, создание таких условий на рабочих местах может значительно способствовать общему благополучию сотрудников и их удовлетворенности работой. Наступает момент соединения анализа важных аспектов командного взаимодействия с существующими программами повышения благополучия, что можно рассмотреть в следующем разделе.

Таким образом, для эффективного взаимодействия с персоналом важно, чтобы HR-специалисты и руководство компании имели понимание о факторах благополучия и вовлеченности персонала. Необходимо умело использовать эту информацию при разработке стратегии управления благополучием персонала, поскольку от степени их счастья и приверженности зависит успешность деятельности организации.

Обеспечение благополучия персонала представляет собой сложную задачу, требующую значительных усилий и временных затрат. Однако результаты этой работы определенно оправдывают все усилия, поскольку эффективность компании напрямую зависит от уровня благополучия её сотрудников.

### **1.3. Анализ существующих программ Well-being на предприятиях и оценка их эффективности в повышении продуктивности**

В России недавно стало модным использовать подход к благополучию сотрудников, который стал популярен всего пару лет назад. В отечественных компаниях уже давно существуют социальные программы, корпоративная социальная ответственность, волонтерство и программы поддержки здоровья, однако они либо не были организованы системно, либо предлагались в качестве бонуса в период экономического роста.

Большое внимание программам поддержания здоровья сотрудников оказывают такие компании как: «Аэрофлот», «РЖД», «Сбербанк», «Сибур», «Уралсиб», «Газпромнефть», «Лукойл» и другие. Варианты программ

благополучия регулярно развиваются и расширяются, поскольку компании осознают, что забота о здоровье и счастье сотрудников приводит к повышению производительности и снижению текучести кадров.

Все больше компаний внедряют инновационные подходы к благополучию, такие программы как: программы психологической поддержки, фитнес-программы, гибкий график, гибридный формат работы, корпоративное питание, обучающие курсы (в большинстве своем – курсы по иностранному языку). Компании понимают, что инвестиции в благополучие сотрудников приносят ощутимые результаты и становятся ключевым фактором привлечения и удержания талантливых специалистов.

Компании все больше осознают важность программ, направленных на улучшение благополучия сотрудников. Примеры успешных инициатив можно найти в различных отраслях, от нефти и газа до технологий. Chesapeake Energy, например, создает фитнес-центры на своих территориях, что помогает снизить уровень стресса и увеличить притяжение к квалифицированным специалистам [23].

Подобные программы не только улучшают физическое здоровье, но и способствуют снижению текучести кадров и уменьшению затрат на больничные дни.

В дополнение к физическому здоровью важно уделять внимание ментальному и финансовому благополучию. Компания МТС внедряет комплексные программы, которые охватывают различные аспекты благополучия, включая поддержку родственников сотрудников [27]. Исследования показывают, что такие инициативы значительно влияют на общую производительность и удовлетворенность работой [20].

Например, модель благополучия Gallup выделяет пять ключевых направлений: профессиональное, социальное, физическое, общественное и финансовое благополучие, что показывает важность комплексного подхода.

Как показала практика, участие сотрудников в инициативах по повышению благополучия значительно снижает уровень стресса, повышает

общую продуктивность и вдохновляет работать более эффективно. Большинство программ могут быть реализованы с минимальными вложениями и даже без бюджета. Одним из примеров является организация бегового клуба, которая требует лишь желания участников и роли лидерства со стороны сотрудников [2].

Кроме того, в 2024 году наблюдается увеличение популярности культур, сосредоточенных на здоровье и ментальном благополучии на рабочем месте. Обратная связь от работников становится важной частью адаптации программ к их needs. Это взаимодействие помогает делать программы более актуальными и эффективными для конечного пользователя [4].

Эти примеры показывают, как программы благополучия могут оказывать позитивное влияние на производительность и атмосферу в компании.

Однако успех таких инициатив во многом зависит от их внедрения и постоянного совершенствования с учетом потребностей сотрудников и бизнес-целей компании. Правильный подход к разработке и реализации программ может создать здоровую и продуктивную рабочую среду, что, в свою очередь, приводит к долгосрочному успеху предприятия.

Методы оценки эффективности программ благополучия (well-being программ) стали актуальными для многих организаций, стремящихся повысить производительность своих сотрудников. Основные подходы к оценке можно сгруппировать на количественные и качественные.

Качественные методы направлены на анализ таких аспектов, как удовлетворенность работой, командные отношения и эмоциональный климат. Их применение позволяет выявить глубинные проблемы, которые могут не проявляться в количественных показателях [22].

Важно обращать внимание на вовлеченность сотрудников и изменения в климате коллектива, поскольку они напрямую влияют на общую атмосферу

и продуктивность. Увеличение вовлеченности также может свидетельствовать о положительном влиянии программ благополучия [21].

Количественные методы оценки основаны на статистических данных и метриках, таких как уровень использования программ, производительность труда и снижение потерь рабочего времени. Ключевые метрики, такие как ежегодная утилизация услуг программ, помогают объективно измерить их эффективность. Процент активных участников обозначает уровень вовлеченности и может служить показателем успешности внедренных инициатив [24].

Эти количественные данные могут использоваться для расчета ROI (возврат инвестиций), который помогает количественно оценить финансовую выгоду [14].

Несмотря на важность ROI, для полноты картины также следует учитывать и VOI (ценность инвестиций). Этот подход фокусируется на нематериальных результатах, таких как повышение уровня удовлетворенности сотрудников и улучшение командной атмосферы. Оценка VOI может быть более сложной, поскольку не поддается точному количественному определению, но все же критически важна для понимания полной картины эффективности программ благополучия [3].

Методы диагностики в рамках оценки могут включать психодиагностические тесты и опросы, которые позволяют более глубоко понять внутренние изменения и психологическое состояние сотрудников после внедрения программ. Такой подход помогает создать целостное представление о воздействии благополучия на производительность и удовлетворение сотрудников [24].

Комплексная оценка программ, включающая как качественные, так и количественные методы, может помочь организациям определить, какие аспекты благополучия требуют улучшения, а какие уже демонстрируют положительные результаты. Примеры успешных компаний показывают, что внимание к вопросам благополучия увеличивает их конкурентоспособность и

создает лучшие условия для работы [22].

Так, в будущем рынок программ благополучия будет продолжать динамично развиваться, отвечая на изменяющиеся потребности и ожидания работников.

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что для обеспечения благополучия сотрудников и повышения уровня их вовлеченности, лояльности и удовлетворенности существует ряд методов и стратегий, которые могут быть применены организациями. Это включает в себя создание поддерживающей и дружественной рабочей среды, обеспечение разнообразных возможностей для профессионального и личностного развития, предоставление гибких условий работы, поощрение здорового баланса между работой и личной жизнью, а также проведение регулярных мероприятий для укрепления командного духа.

Кроме того, важно учитывать мнения и предложения сотрудников, создавать механизмы обратной связи и участвовать в диалоге с персоналом для выявления проблем и поиска оптимальных решений. Такие меры способствуют улучшению взаимоотношений в коллективе, повышению мотивации сотрудников и увеличению продуктивности труда.

### **Выводы по 1 главе**

Для компании развивать персонал нужно не только для повышения его уровня профессионализма, но и для приверженности сотрудников фирмы. Организации выгодно, когда их персонал вовлечен в трудовую деятельность, с удовольствием находится на работе, также при этом у них всех благополучно с физическим, эмоциональным и психологическим здоровьем, так как именно такие люди и выполняют свои должностные обязанности на максимум без ситуаций выгорания.

Участие сотрудников в инициативах по повышению благополучия значительно снижает уровень стресса, повышает общую продуктивность и вдохновляет работать более эффективно. Большинство программ могут быть

реализованы с минимальными вложениями и даже без бюджета. Одним из примеров является организация бегового клуба, которая требует лишь желания участников и роли лидерства со стороны сотрудников.

Методы оценки эффективности программ благополучия (well-being программ) стали актуальными для многих организаций, стремящихся повысить производительность своих сотрудников. Основные подходы к оценке можно сгруппировать на количественные и качественные.

Качественные методы направлены на анализ таких аспектов, как удовлетворенность работой, командные отношения и эмоциональный климат. Их применение позволяет выявить глубинные проблемы, которые могут не проявляться в количественных показателях.

Количественные методы оценки основаны на статистических данных и метриках, таких как уровень использования программ, производительность труда и снижение потерь рабочего времени. Ключевые метрики, такие как ежегодная утилизация услуг программ, помогают объективно измерить их эффективность.

Для эффективного взаимодействия с персоналом важно, чтобы HR-специалисты и руководство компании имели понимание о факторах благополучия и вовлеченности персонала. Необходимо умело использовать эту информацию при разработке стратегии управления благополучием персонала, поскольку от степени их счастья и приверженности зависит успешность деятельности организации.

## **ГЛАВА 2. Практическая работа по повышению эффективности Well-being как инструмента продуктивности сотрудника предприятия АО "Соединитель"**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия АО "Соединитель"**

Акционерное общество «Соединитель» основано в 1993 году. АО «Соединитель» в настоящее время является одним из ведущих специализированных предприятий России, занимающимся разработкой и изготовлением герметичных электрических, оптических, оптико-электрических соединителей, а также кабельных сборок специального назначения, предназначенных для работы в условиях коррозионно-активной среды, высокого давления, при значительных перепадах температур и динамических нагрузках.

Специфика применения и разнообразие условий использования специальных соединителей определяют уникальность их конструктивного исполнения, специфику производства и используемых технологий, обеспечивающих реализацию поставленных задач.

Практическая часть исследования сфокусирована на комплексной оценке текущего состояния организационной деятельности предприятия и эффективность работы кадровой политики предприятия.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных, обоснованных рекомендаций, адаптированных под специфику АО "Соединитель".

Особенностью данного исследования является его практико-ориентированный характер — все выводы и рекомендации основаны на реальных данных предприятия и могут быть внедрены в его операционную деятельность. Это обеспечивает не только академическую ценность работы, но и ее непосредственную применимость для повышения эффективности



сбытовой деятельности АО "Соединитель".

Основные направления деятельности предприятия:

- Разработка и изготовление электрических, оптических и оптико-электрических соединителей специального назначения;
- Разработка и изготовление герметичных соединителей и гермовводов;
- Изготовление кабельных изделий с применением соединителей собственного производства;
- Кабельная продукция для ВПК;
- Проектирование и изготовление корпусных изделий;
- Услуги по металлообработке;
- Услуги по литью алюминиевых изделий;
- Услуги по изготовлению изделий из резины и пластмасс.

АО «Соединитель» – интенсивно развивающаяся компания, успешно работающая на рынке более 20 лет, тесно сотрудничает со многими приборостроительными предприятиями, машиностроительными заводами, предприятиями ВПК и научно-исследовательскими организациями.

Предприятие активно ведет разработку новых изделий и освоение новых технологий, ориентированных на индивидуальные требования заказчиков.

АО «Соединитель» интенсивно развивается, постоянно привлекая молодых специалистов. На сегодняшний день общий штат работников насчитывает более 500 человек.

Инженерно-технические работники

Основу инженерно-технического персонала предприятия составляют высококвалифицированные специалисты: разработчики, материаловеды, инженеры-технологи.

Конструкторское бюро ведет разработку новой продукции. Принимаются во внимание все требования, выдвигаемые Заказчиком. Разрабатываются уникальные конструкции, которые впоследствии

регистрируются в Государственном Реестре промышленных образцов и полезных моделей Российской Федерации.

В конструкторско-технологическом бюро специалисты обладают большим опытом работы по данному направлению. Ежемесячно проектируются несколько новых пресс-форм, а также технологическая оснастка.

Технологическое бюро АО «Соединитель» имеют большой опыт работы по своим направлениям, ведется подготовка молодых кадров. Постоянно осваиваются новые технологии, разработаны уникальные методы изготовления продукции.

Отдел программирования оборудования с ЧПУ заключается в разработке технологии обработки изделия на каждом технологическом этапе, подборе металлорежущего инструмента и написании управляющих программ для оборудования.

Основные рабочие – это неотъемлемая часть персонала по изготовлению качественной продукции – это наличие высококвалифицированных основных рабочих: станочников, сборщиков, монтажников, слесарей. Общий штат цеховых рабочих насчитывает более 250 человек. Это наиболее важная часть персонала на нашем предприятии.

АО "Соединитель" представляет собой крупное промышленное предприятие, занимающее ведущие позиции на российском рынке электротехнической продукции. Предприятие располагает современной производственной базой площадью 45 га в Центральном федеральном округе, где сосредоточены основные мощности по выпуску продукции.

Производственный комплекс включает в себя 6 технологических цехов, оснащенных автоматизированными линиями европейского и японского производства, что позволяет обеспечивать полный цикл изготовления продукции - от обработки сырья до финального тестирования готовых изделий.

Социальная политика компании включает развитый пакет льгот и

компенсаций, что способствует сохранению кадрового потенциала и поддержанию низкого уровня текучести персонала (не превышает 5% в год).

Стратегическое развитие предприятия ориентировано на три ключевых направления: цифровизацию производственных процессов, расширение продуктовой линейки за счет инновационных разработок и укрепление позиций на международных рынках. В 2023 году компания начала реализацию инвестиционной программы модернизации оборудования объемом 750 млн рублей, рассчитанной на три года. Особое значение придается экологической повестке - предприятие последовательно сокращает углеродный след своих производств, внедряет системы рециклинга отходов и переходит на "зеленые" технологии в гальванических процессах.

АО "Соединитель" сегодня — это пример успешного российского промышленного предприятия, сочетающего многолетние традиции производства с современными подходами к управлению и инновационному развитию. Сохраняя лидерские позиции в своем сегменте, компания продолжает инвестировать в технологическое обновление, развитие человеческого капитала и расширение рыночного присутствия, что создает прочную основу для долгосрочного устойчивого роста.

Кадровая политика строится на принципах постоянного профессионального роста. Все менеджеры по продажам проходят обязательное техническое обучение продукции компании, а также регулярные тренинги по развитию навыков ведения переговоров и работе с возражениями. Система мотивации сочетает фиксированный оклад с прогрессивной шкалой бонусов за выполнение и перевыполнение плановых показателей.

Анализ текущего состояния организационной системы управления АО "Соединитель" выявил ряд системных проблем, ограничивающих потенциал роста компании и снижающих эффективность ее коммерческой деятельности. Несмотря на положительную динамику основных финансовых показателей, проведенная диагностика позволяет выделить несколько

ключевых узких мест, требующих оперативного вмешательства руководства.

Проблемы в системе мотивации менеджеров по продажам также негативно влияют на эффективность сбыта. Действующая модель оплаты труда, основанная преимущественно на выполнении плана по выручке, не учитывает такие важные показатели как рентабельность сделок, удовлетворенность клиентов или выполнение графика платежей.

Это приводит к ориентации сотрудников на "легкие" продажи без должного внимания к качеству клиентской базы и долгосрочным отношениям с заказчиками. Текучесть кадров в отделе продаж составляет 14% в год, что почти втрое превышает средний показатель по компании.

С использованием данных годовых отчетов исследуемого производственного предприятия по управлению персоналом за 2022-2024 гг., был проведен анализ количественного и качественного состава его персонала.

В таблице 1 представлена структура персонала по категориям: руководители, специалисты, рабочие.

Таблица 1 – Структура персонала по функциональным категориям Головного подразделения АО «Соединитель», 20223-20245 гг.

| Категория персонала | Абсолютный показатель, чел. |       |       | Относительный показатель, % |       |       |
|---------------------|-----------------------------|-------|-------|-----------------------------|-------|-------|
|                     | 20223г                      | 2024г | 2025г | 2023г                       | 2024г | 2025г |
| Руководители        | 160                         | 168   | 181   | 31,2                        | 30,5  | 30,8  |
| Специалисты         | 307                         | 329   | 348   | 59,8                        | 59,7  | 59,3  |
| Рабочие             | 46                          | 54    | 58    | 9,0                         | 9,8   | 9,9   |
| Всего               | 513                         | 551   | 587   | 100                         | 100   | 100   |

Из таблицы видно, что большинство сотрудников Головного подразделения АО «Соединитель» относятся к категории «специалисты», это объясняется особенностями деятельности предприятия. Как видно из данных таблицы наибольший прирост сотрудников за период с 2022 по 2024 год произошел в категории «рабочие». Также, исходя из данных таблицы видно, что Головное подразделение, так же, растет, поскольку за три года произошел прирост сотрудников на 14%.

В таблице 2 отражена возрастная структура персонала Головного подразделения АО «Соединитель».

Таблица 2 – Структура персонала по возрастным категориям Головного подразделения АО «Соединитель», 20223-2025 гг.

| Возрастная категория персонала, лет | Абсолютный показатель, чел. |       |       | Относительный показатель, % |       |        |
|-------------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-----------------------------|-------|--------|
|                                     | 2023г                       | 2024г | 2025г | 2023г                       | 2024г | 20245г |
| От 18 до 29                         | 112                         | 103   | 100   | 21,8                        | 18,7  | 17,0   |
| От 30 до 45                         | 305                         | 337   | 365   | 59,5                        | 61,2  | 62,2   |
| От 46 до 55                         | 68                          | 80    | 89    | 13,3                        | 14,5  | 15,2   |
| 56 и более                          | 28                          | 31    | 33    | 5,5                         | 5,6   | 5,6    |
| Всего                               | 513                         | 551   | 587   | 100                         | 100   | 100    |

Из данных таблицы 2 следует, что наиболее многочисленная возрастная категория персонала от 30 до 45 лет. Данная категория в течении трех лет варьируется от 59,5% до 62,2%. Визуализация данных позволяет заметить, что за три года численность сотрудников возраста от 18 до 29 лет уменьшилась на 10,7%, а численность сотрудников от 46 до 55 лет, наоборот, увеличилась на треть.

В таблице 3 представлено соотношение мужчин и женщин на предприятии.

Таблица 3 – Структура персонала АО «Соединитель» по полу, 2023-2025гг.

| Структура персонала по полу | Абсолютный показатель, чел. |       |       | Относительный показатель, % |       |       |
|-----------------------------|-----------------------------|-------|-------|-----------------------------|-------|-------|
|                             | 2023г                       | 2024г | 2025г | 2023г                       | 2024г | 2025г |
| Мужчины                     | 196                         | 197   | 207   | 38,2                        | 35,8  | 35,3  |
| Женщины                     | 317                         | 354   | 380   | 61,8                        | 64,2  | 64,7  |
| Всего                       | 513                         | 551   | 587   | 100                         | 100   | 100   |

Согласно данным таблицы количество женщин в 2022 году превышает количество мужчин на 24%, что обусловлено офисной спецификой Головного подразделения. В АО «Соединитель» определенные должности и отделы не требуют физической силы и специализированных навыков, которые чаще востребованы у мужчин, в связи с этим большая часть сотрудников – женщины. За три года процент женщин увеличился с 62% до

65%. Численность женщин за три года увеличилась на 19,9%.

В таблице 4 представлена информация по уровню образования персонала предприятия.

Таблица 4 – Структура персонала по уровню образования Головного подразделения АО «Соединитель», 2023-2025 гг.

| Уровень образования персонала | Абсолютный показатель, чел. |       |       | Относительный показатель, % |       |       |
|-------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-----------------------------|-------|-------|
|                               | 2023г                       | 2024г | 2025г | 2023г                       | 2024г | 2025г |
| Высшее                        | 444                         | 457   | 488   | 86,5                        | 82,9  | 83,1  |
| Среднее                       | 55                          | 59    | 60    | 10,7                        | 10,7  | 10,2  |
| Начальное/без образования     | 14                          | 18    | 39    | 2,7                         | 3,3   | 6,6   |
| Всего                         | 513                         | 551   | 587   | 100                         | 100   | 100   |

Исходя из данных таблицы следует отметить, что почти 90% сотрудников Головного подразделения АО «Соединитель» имеют высшее образование, что делает эту группу самой многочисленной. Наибольший рост в численности сотрудников по уровню образования произошел в категории «начальное/без образования».

В таблице 5 представлена динамика изменения количества принятых и уволенных в период с 2023 по 2024 г. в Головном подразделении АО «Соединитель».

Таблица 5 – Динамика структуры по количеству принятых и уволенных в Головном подразделении АО «Соединитель», 2024-2025 гг.

| Принятые и уволенные | Абсолютный показатель, чел. |       | Изменение, %   |
|----------------------|-----------------------------|-------|----------------|
|                      | 2024г                       | 2025г | 2025 к 2024 г. |
| Принятые             | 147                         | 143   | 97,3           |
| Уволенные            | 91                          | 102   | 112,1          |

Согласно данным таблицы 5, принятых в 2025 году было на 2,7% меньше, а уволенных на 12,1% больше – это говорит о текучести кадров в Головном подразделении АО «Соединитель».

В таблице 6 представлена динамика изменения коэффициента текучести кадров за период с 2023 по 2025 г. в АО «Соединитель».

Таблица 6 – Динамика коэффициента текучести кадров в Головном подразделении АО «Соединитель», 2023-2025 гг.

| Год  | Коэффициент текучести кадров, % |
|------|---------------------------------|
| 2024 | 18,0                            |
| 2025 | 19,0                            |

Из полученных данных можно сделать вывод, что в Головном подразделении АО «Соединитель» уровень текучести кадров выше естественного, который составляет 3-7%. Также за год процент текучести вырос на 1%, что говорит о необходимости пересмотреть кадровую политику предприятия.

## **2.2. Анализ взаимодействия и командной сплоченности на предприятии АО «Соединитель» и выявление проблем**

Компании все больше осознают важность программ, направленных на улучшение благополучия сотрудников. Примеры успешных инициатив можно найти в различных отраслях, от нефти и газа до технологий. Chesapeake Energy, например, создает фитнес-центры на своих территориях, что помогает снизить уровень стресса и увеличить притяжение к квалифицированным специалистам [23]. Подобные программы не только улучшают физическое здоровье, но и способствуют снижению текучести кадров и уменьшению затрат на больничные дни.

Успех организации напрямую связан с ее сотрудниками. Большинство руководителей «Соединитель» прошли путь от простых рабочих или специалистов до руководителей среднего и высшего звена. Поэтому карьера в организации – это реальная возможность для всех, кто стремится к профессиональному развитию.

«Соединитель» гордится своими сотрудниками, рассказывает о построении их карьеры в организации. На официальном сайте организации приведены несколько историй успеха. Кто-то построил карьеру от помощника начальника участка до заместителя директора по производству, кто-то прошел

стажировку и сейчас является директором департамента оптовых и корпоративных продаж. Историй успеха много, и все они, с одной стороны, разные, но с другой об одном и том же – в «Соединитель» возможно все, если сотрудник действительно хочет строить карьеру, у него все получится. Команда ему поможет.

В организации проходят многочисленные мероприятия на сплочение коллектива. Например, ежегодно большой коллектив «Соединитель» собирается вместе для того, чтобы побороться за звание самой спортивной команды. Самое значимое спортивное событие организации, Спартакиада, проходит в начале лета. Команда настраивается на яркие выступления, радость побед, спортивные состязания болельщиков, детскую развлекательную программу, а также на положительные эмоции.

АО «Соединитель» предоставляет своим сотрудникам социальные гарантии:

- материальную помощь при семейных обстоятельствах до 25 000 рублей;
- займы: до двух средних заработных плат, на срок до одного года;
- финансовая помощь в оплате ипотечных кредитов;
- компенсация затрат работнику на санаторно-курортное лечение: до 50% стоимости путевки, но не более 10 000 рублей;
- доставка на работу служебным транспортом для предприятий, удаленных от населенных пунктов;
- организация, компенсация питания для сотрудников, работающих в ночную смену;
- награды и премии работникам;
- карьерный рост и профессиональное развитие: система наставничества и кадрового резерва, корпоративное обучение;
- участие в праздничных и спортивных мероприятиях;
- занятия спортом для сотрудников;
- забота о детях: подарки на Новый год, билеты на новогодние



представления, детские конкурсы и праздники, компенсация стоимости путевок в детские летние лагеря (25% от стоимости путевки), подарки первокласснику;

- дополнительные льготы для молодых специалистов: единовременное пособие при прибытии на работу из другой местности. Компенсация стоимости переезда к месту работы.

- Профессиональное развитие –«Соединитель» уделяет особое внимание обучению своих сотрудников. Компания регулярно проводит стратегические сессии для руководителей, тренинги и внутренние встречи в формате рабочих совещаний и семинаров, обучение сотрудников, входящих в Кадровый резерв.

Так же, в АО «Соединитель» действуют программы для студентов и выпускников:

- Проект «Лидер» направлен на ускоренную подготовку молодых специалистов до уровня руководителей среднего звена для замещения вакантных должностей холдинга. Принять участие в программе могут выпускники вызову без опыта работы;

- Конференции. Ежегодно на профильных факультетах учебных заведений проходят конференции на актуальные для «Соединитель» темы. Авторы лучших докладов получают денежные премии от предприятия и приглашаются на практику с последующим трудоустройством;

- Именные стипендии. Руководство «Соединитель» прекрасно понимает, что инвестиции в будущие кадры необходимы для дальнейшего процветания холдинга. Поэтому компания ежегодно проводит конкурс среди студентов на присуждение именных стипендий;

- Производственная практика в структуре организации.

Адаптация новичков в АО «Соединитель» проходит комфортно для сотрудников, но, исходя из ответов работников, есть и недочеты. Когда сотрудник уже трудоустроился, его встречают на посту охраны, дают «Справочник нового сотрудника» с полезной информацией, ежедневник и

сумку с логотипом организации. По словам персонала, именно на начальном этапе им не хватало карты, на которой были бы отмечены кабинеты и указаны отделы, схемы перемещений из одного здания в другое. Новые сотрудники терялись в незнакомых для них помещениях. По их мнению, карта помогла бы быстрее привыкнуть к новому месту работы.

Также в АО «Соединитель» отсутствует welcome-тренинг и фильм о организации, в котором бы за 10-15 минут кратко рассказали о организации, о ее миссии, цели – все это бы ускорило процесс адаптации.

Для АО «Соединитель» важно, чтобы их сотрудники строили карьеру внутри организации. В организации есть свои «Лайфхаки для построения карьеры:

1. Поставь себе цель и маленькими шагами двигайся к ней!
2. Выстраивайте отношения с коллективом.
3. Запрашивайте у руководителя и коллег обратную связь о своей работе.
4. Не прекращайте учиться и развиваться.

В АО «Соединитель» успешно работают с обратной связью:

1. Если сотрудника что-то в его трудовой деятельности или в отношениях с коллегами беспокоит, и он хочет уволиться, человек первым делом обращается в отдел по работе с персоналом;

2. Сотрудники из отдела по работе с персоналом беседуют с коллегой, стараются узнать, что произошло, и могут ли они как-то повлиять на его выбор.

3. Далее выясняется причина нежелания оставаться в организации. Главная задача отдела по работе с персоналом в данной ситуации – разговорить человека. Пока сотрудники не поймут, что им сделать для удержания человека в организации, они не должны прекращать разговор с ним.

Так же, для управления благополучием персонала, помимо слов благодарности, важны и материальные поощрения. В АО «Соединитель» раз

в год награждаются сотрудники за профессионализм и высокие результаты труда.

Концептуальная модель «Колесо благополучия персонала» как инструмент оценки уровня благополучия на рабочем месте представляет собой графическое изображение системы индикаторов шкальной оценки работниками своего уровня вовлеченности, лояльности и удовлетворенности, сгруппированных в три соответствующие блока (рисунок 4).

Каждый блок включает по 3 индикатора, в своей совокупности отражающие уровень удовлетворенности, вовлеченности и лояльности как отдельного работника, так и отдельного трудового коллектива (суммарная оценка). Шкала оценки индикаторов каждого блока включает от 1 (отрицательный ответ) до 10 (положительный ответ) баллов.

Исходя из того, что «колесо» в целом составляет 100%, то доля каждого блока – 33,3%, а, соответственно, доля каждого индикатора – 11,1%.



Рис. 4 – Концептуальная модель «Колесо благополучия персонала» как инструмент оценки уровня благополучия на рабочем месте

В целях апробации вышеописанной модели, в июле 2024 г. и апреле 2025 г. было проведено анкетирование сотрудников отдела по работе с персоналом АО «Соединитель».

Цель опроса – получение данных об уровне лояльности, вовлеченности

персонала и удовлетворенности трудом с последующим представлением результатов на основе модели «Колесо благополучия персонала» как для каждого сотрудника, так и для коллектива подразделения в целом.

Для анализа уровня благополучия персонала был разработан «Опросник для измерения уровня благополучия персонала» (Приложение В), используя опросники по вовлеченности, лояльности, удовлетворенности трудом:

1. Опросник Q12 Галлапа (Приложение А);
2. Опросник качества жизни и удовлетворенности (краткий вариант М. Рицера в адаптации Е.И. Рассказовой) (Приложение Г).

Разработанный «Опросник для измерения уровня благополучия персонала» включает в себя более двадцати вопросов, сгруппированных по соответствующим блокам «колеса». Блок «Удовлетворенность трудом» содержит утверждения для оценки на тему условий и оплаты труда, межличностных отношений в коллективе, возможностей профессионального и личностного развития, достаточности информирования и технической оснащенности рабочего места.

В блоке «Лояльность персонала» сотрудникам предлагается оценить утверждения о персональном вкладе в развитие компании, достаточности заботы со стороны коллег и руководства, наличии обратной связи и благодарности, восприятию будущего организации, гордости за работу и того, насколько работник увязывает свое будущее с работой в организации.

Блок «Вовлеченность персонала» позволяет сотрудникам указать степень согласия с утверждениями о том, насколько работа позволяет раскрыть профессионально-личностный потенциал, степени готовности работника делать больше, чем требуется, делиться с другими информацией о наличии вакансий в организации, понимании траектории своего развития в организации, а также целей и значимости происходящих в организации изменений.

Полученные в ходе анкетирования сотрудников отделом по работе с персоналом данные визуализируются с использованием модели «Колесо

благополучия персонала», что позволит наглядно оценить общее уровень благополучия на рабочем месте. Такой подход делает очевидными проблемные зоны и способствует точечному планированию комплекса необходимых мероприятий.

Результаты анкетирования также используются для анализа динамики изменений уровня благополучия сотрудников и эффективности применяемых мер, что позволяет оценить влияние внедренных программ и инициатив на повышение уровня благополучия сотрудников.

В исследовании приняли участие респонденты общей численностью 10 человек – женщины с высшим образованием, в большинстве своем находящиеся в молодом возрасте: до 25 лет – 1 чел. (10,0%), 26-35 лет – 5 чел. (50,0%) и 36-45 лет – 4 чел. (40,0%). Более половины из них – специалисты (6 чел. или 60,0%), руководители составляют 40,0% (4 чел.). Большинство имеют стаж работы на исследуемом предприятии до 3 лет (6 чел. или 60,0%), немногим менее трети (30,0%) имеют трудовой стаж от 3 до 5 лет (3 чел.) и 1 чел. – от 5 до 7 лет (10,0%).

Распределение ответов респондентов на шкальные вопросы, сгруппированные по соответствующим блокам, представлено в таблицах 7- 9.

Таблица 7 – Распределение ответов респондентов исследуемого предприятия на вопросы блока «Удовлетворенность трудом», баллы, 2024-2025 гг.

| Варианты ответов  | Год  | Шкала |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|---|------|-------|----|----|---|----|----|----|----|----|----|
|   |      | 1     | 2  | 3  | 4 | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| «Меня устраивает уровень оплаты труда»  | 2024 | 0     | 0  | 10 | 0 | 10 | 0  | 30 | 20 | 10 | 20 |
|   | 2025 | 10    | 0  | 10 | 0 | 10 | 10 | 50 | 0  | 10 | 0  |
| «Сотрудники компании относятся друг к другу с уважением»  | 2024 | 0     | 0  | 0  | 0 | 0  | 10 | 10 | 40 | 10 | 30 |
|   | 2025 | 0     | 10 | 0  | 0 | 10 | 10 | 10 | 40 | 20 | 0  |
| «В компании у меня есть возможность развиваться как личность: проходить обучение, тренинги, участвовать в мастер-классах» | 2024 | 10    | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 10 | 40 | 0  | 40 |
|   | 2025 | 0     | 10 | 20 | 0 | 20 | 0  | 0  | 20 | 10 | 20 |

|   |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| «Меня устраивают условия труда (рабочее место, освещенность, температура, чистота)»   | 2024 | 0  | 0  | 0  | 0  | 10 | 10 | 0  | 20 | 0  | 60 |
|   | 2025 | 0  | 10 | 20 | 10 | 0  | 20 | 0  | 20 | 0  | 20 |
| «Наша компания обеспечивает хороший социальный пакет (ДМС, льготные путевки, льготное питание, оплата проезда)»                       | 2024 | 20 | 0  | 0  | 30 | 10 | 10 | 30 | 0  | 0  | 0  |
|   | 2025 | 40 | 0  | 20 | 10 | 20 | 0  | 0  | 0  | 10 | 0  |
| «Меня удовлетворяет уровень информирования сотрудников в отделе (инструкции, справочники, схемы, ссылки)»                             | 2024 | 0  | 0  | 0  | 10 | 10 | 0  | 10 | 0  | 20 | 50 |
|   | 2025 | 0  | 0  | 0  | 0  | 20 | 10 | 10 | 50 | 10 | 0  |
| «Я располагаю всеми необходимыми инструментами, материалами и оборудованием для качественного выполнения своих трудовых обязанностей» | 2024 | 0  | 0  | 0  | 10 | 0  | 0  | 0  | 10 | 10 | 70 |
|   | 2025 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 30 | 40 | 30 | 0  |

На основании полученных данных по блоку «Удовлетворенность трудом» можно констатировать, что в 2023 году 80,0%, а в 2024 году 70,0% опрошенных работников вполне удовлетворены уровнем оплаты труда, относятся друг к другу с уважением.

В 2025 году по сравнению с 2024 годом на 40,0% респондентов меньше используют возможности для личностного развития, и их в достаточной мере устраивают условия труда, информационное обеспечение и техническая оснащенность рабочих мест. Становится очевидной проблема с социальным пакетом, за два года процент респондентов, которые абсолютно им не удовлетворены, увеличился на 20,0%.

Таблица 8. Распределение ответов респондентов исследуемого предприятия на вопросы блока «Лояльность персонала», баллы, 2024-2025 гг.

| Варианты ответов   | Годы | Шкала |   |    |   |    |    |    |    |    |    |
|--|------|-------|---|----|---|----|----|----|----|----|----|
|  |      | 1     | 2 | 3  | 4 | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| «Я чувствую, что вношу вклад в развитие компании»  | 2024 | 0     | 0 | 0  | 0 | 0  | 0  | 20 | 30 | 10 | 40 |
|  | 2025 | 0     | 0 | 10 | 0 | 10 | 0  | 10 | 50 | 10 | 10 |
| «В компании есть сотрудник, который заботится обо мне, интересуется моим здоровьем, настроением» | 2024 | 0     | 0 | 0  | 0 | 0  | 10 | 0  | 10 | 20 | 60 |
|  | 2025 | 20    | 0 | 10 | 0 | 10 | 0  | 10 | 0  | 10 | 40 |
| «Я получаю исчерпывающую обратную связь от коллег для повышения качества моей                    | 2024 | 0     | 0 | 0  | 0 | 10 | 0  | 10 | 20 | 30 | 30 |
|  | 2025 | 0     | 0 | 0  | 0 | 30 | 10 | 20 | 40 | 0  | 0  |

|   |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| работы»   |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| «Коллеги благодарят меня достаточно для того, чтобы я чувствовал(а) себя нужным работником» | 2024 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 10 | 10 | 20 | 20 | 40 |
|   | 2025 | 0  | 0  | 10 | 0  | 20 | 0  | 10 | 10 | 20 | 30 |
| «Меня волнует будущее компании»   | 2024 | 0  | 0  | 0  | 0  | 10 | 0  | 0  | 0  | 0  | 90 |
|   | 2025 | 0  | 0  | 0  | 10 | 0  | 0  | 10 | 0  | 30 | 50 |
| «Я знаю, что буду доволен своей жизнью, продолжая работать в этой компании»                 | 2024 | 10 | 0  | 0  | 0  | 0  | 10 | 0  | 30 | 0  | 50 |
|   | 2025 | 0  | 10 | 0  | 0  | 20 | 20 | 20 | 0  | 10 | 20 |
| «Я горжусь тем, что являюсь частью этой компании»   | 2024 | 0  | 0  | 0  | 0  | 10 | 0  | 0  | 10 | 0  | 80 |
|   | 2025 | 0  | 10 | 0  | 0  | 0  | 10 | 0  | 40 | 20 | 20 |

В соответствии с данными по блоку «Лояльность персонала», почти каждый опрошенный чувствует себя важной частью предприятия и видит свой вклад в его результатах.

В 2025 году по сравнению с 2024 годом на 30,0% меньше респондентов ощущают заботу со стороны коллег и получают от них обратную связь. Заметный разброс в оценках наблюдается в вопросе уверенности в том, что дальнейшая работа на данном предприятии обеспечит удовлетворению своей жизнью: 1 человек не уверен в этом, но большая часть респондентов согласны с данным утверждением.

Таблица 9. Распределение ответов респондентов исследуемого предприятия в блоке «Вовлеченность персонала», баллы, 2024-2025 гг.

| Варианты ответов  | Годы | Шкала |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   |      | 1     | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| «Работа позволяет мне раскрыть мой потенциал и использовать свои сильные стороны»   | 2024 | 0     | 0  | 0  | 0  | 10 | 10 | 20 | 10 | 10 | 40 |
|   | 2025 | 0     | 10 | 0  | 0  | 0  | 20 | 40 | 10 | 20 |    |
| «Я по собственному желанию выполняю больше работы, чем от меня требуется»           | 2024 | 10    | 0  | 0  | 10 | 0  | 10 | 0  | 40 | 30 |    |
|   | 2025 | 10    | 0  | 0  | 10 | 0  | 10 | 0  | 40 | 30 |    |
| «Когда в компании появится вакансия, я расскажу о ней своим знакомым»               | 2024 | 0     | 0  | 0  | 0  | 10 | 0  | 20 | 0  | 70 |    |
|   | 2025 | 0     | 10 | 0  | 0  | 0  | 10 | 10 | 20 | 50 |    |
| «Я понимаю, куда и как я буду двигаться в профессиональном плане в ближайшее время» | 2024 | 0     | 0  | 10 | 0  | 30 | 0  | 0  | 10 | 50 |    |
|   | 2025 | 0     | 10 | 0  | 20 | 30 | 0  | 20 | 10 | 10 |    |
| «Я считаю, что за последние несколько   | 2024 | 0     | 0  | 0  | 0  | 20 | 0  | 20 | 0  | 60 |    |

|   |      |   |    |    |   |    |    |    |    |    |    |
|---|------|---|----|----|---|----|----|----|----|----|----|
| месяцев я вырос(ла) в профессиональном плане»                                   | 2025 | 0 | 0  | 10 | 0 | 10 | 0  | 0  | 10 | 30 | 40 |
| «Я понимаю цели и значимость изменений, происходящих в моем отделе, в компании» | 2024 | 0 | 0  | 0  | 0 | 0  | 20 | 10 | 0  | 10 | 60 |
|   | 2025 | 0 | 10 | 0  | 0 | 10 | 0  | 0  | 20 | 10 | 50 |
| «Я всегда с гордостью рассказываю, где работаю»                                 | 2024 | 0 | 0  | 0  | 0 | 0  | 10 | 0  | 10 | 0  | 80 |
|   | 2025 | 0 | 0  | 10 | 0 | 0  | 10 | 20 | 10 | 0  | 50 |

Совокупность ответов респондентов на вопросы блока «Вовлеченность персонала» позволяют сделать вывод, что в целом опрошенные сотрудники демонстрируют высокую степень вовлеченности. Около 70,0% из них проявляют инициативу, выполняя больше работы, чем от них требуется. Они готовы рекомендовать свое предприятие своим знакомым и коллегам при появлении вакансии. Более половины респондентов считают, что они профессионально выросли за последние несколько месяцев, следовательно, предприятие помогает им развиваться и раскрывать свой потенциал.

Балльная оценка индикаторов вовлеченности в среднем значении по всем опрошенным работникам за 1 год понизилась с 28,9% до 24,0% (на 4,9%). При этом, в 2024 году колебание показателей оценки находится в пределах от 19,3% до 33,3% (в 1,7 раз), в 2025 году от 8,3% до 33,3%.

Среднее арифметическое значение балльной оценки уровня лояльности опрошенных сотрудников исследуемого предприятия в 2024 году составляет 29,5% (при максимальном значении – 33,3%), что является достаточно высоким показателем. В 2025 году данный процент стал ниже на 7,0%. Визуализация результатов опроса респондентов показывает, что, если сотрудник демонстрирует низкий уровень приверженности предприятию в целом, то это отражается на всех индикаторах лояльности.

Согласно полученным данным, средний показатель балльной оценки респондентов удовлетворенности трудом в 2024 году составляет 26,7%, а в 2025 году 19,4%. В данном блоке наиболее ощутимая разница в результатах: за год процент по блоку «Удовлетворенность трудом» стал ниже на 7,3%. Недовольные сотрудники считают, что не развиваются на работе и не всегда



довольны условиями труда.

В соответствии с данной методикой, визуализация суммарных результатов обработки полученных в ходе опроса работников исследуемого предприятия представлена в виде модели «Колесо благополучия персонала» (рисунок 5).



а)



б)

Рис. 5 – «Колесо благополучия персонала» исследуемого предприятия, средние значения, %: а) 2024 г. и б) 2025 г.

Важность визуализации результатов исследования обусловлена тем, что она позволяет наглядно представить данные, выделить основные тенденции и закономерности, сравнить различные показатели и сделать очевидными проблемы, которые могут быть скрыты в числовых массивах.

В целом, визуализация результатов исследования способствует более глубокому пониманию и анализу данных.

В 2024 году сумма процентов по трем блокам составляет 85,1%, в 2025 году она стала значительно ниже – 65,9%. Почти на 20,0% уровень благополучия сотрудников отдела по работе с персоналом стал ниже. На такой результат могли повлиять: выгорание сотрудников, неудобные рабочие места, недовольство социальным пакетом, отсутствие альтернативного формата работы (гибрид).

Таким образом, «Колесо благополучия персонала», построенное на основе средних значений оценки индикаторов вовлеченности, лояльности и удовлетворенности трудом участников пилотного исследования, показывает наличие проблемных областей в составляющих благополучия на рабочем месте. Например, становится очевидной необходимость управленческих решений, нацеленных на улучшение условий для работы и профессионального развития работников.

### **2.3. Рекомендации по повышению эффективности Well-being как инструмента продуктивности сотрудника предприятия АО "Соединитель"**

Поскольку любая компания создается людьми, то каждый из них может внести свой вклад как в итоговый бизнес-результат, так и в атмосферу внутри организации. От внутреннего состояния сотрудников зависит результат любого предприятия [46]. Именно довольные сотрудники – одно из важнейших конкурентных преимуществ для предприятия как работодателя, поэтому благодаря им компания сможет достичь своей цели.

АО «Соединитель» ежегодно проводит собственное исследование

внутри компании, оценивая вовлеченность и удовлетворенность сотрудников. В 2025 году уровень удовлетворенности персонала составил 93% (вырос по сравнению с 2024 годом), а лояльности – 85%. По результатам исследования было выявлено, что следует улучшить три составляющих: уровень заработной платы, питание для сотрудников, обеспечение новым оборудованием. Текучесть персонала за 2025 год составляет около 19,03%.

Поскольку результаты исследования АО «Соединитель» высокие – это значит, что многие хотели бы работать в компании. Сотрудники предприятия считают, что:

- Им удастся удерживать баланс между работой и личной жизнью;
- У них есть возможность работать на дому;
- Считают, что рабочая атмосфера – приятная;
- «Соединитель» обладает хорошей репутацией: сотрудники готовы советовать компанию в качестве работодателя;
- В компании привлекательная оплата труда;
- Есть возможности карьерного роста.

Так, можно сделать вывод, что чем довольнее сотрудник, тем он лучше отзывается о своей компании, тем больше квалифицированных работников он привлечет и тем самым поможет своему работодателю быть более конкурентоспособным на рынке.

В связи с этим и по материалам проведенного исследования, были сделаны выводы о необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию программы управления благополучием (Well-being) персонала АО «Соединитель», основанной на пяти факторах благополучия персонала:

- Физическое благополучие;
- Финансовое благополучие;
- Социальное благополучие;
- Эмоциональное благополучие;
- Профессиональное благополучие.

Для формирования программы по управлению благополучием (Well-being) персонала необходимо выполнить несколько задач:

- Поставить цель;
- Провести анализ действующей системы управления благополучием персонала;
- Разработать программу;
- Провести тестовый запуск и адаптировать программу.

На основе полученных данных в ходе анкетирования, анализа действующей системы управления благополучием персонала, а также с учетом практик реализации программ благополучия в российских и зарубежных компаниях была разработана концепция программы «Благополучие(Well-being)».



Рис. 12 – Концепция программы «Благополучие (Well-being)» на основе проведенного исследования, 2025 г.

Цель программы заключается в улучшении общего состояния персонала и снижении заболеваемости, что в свою очередь может привести к уменьшению числа больничных дней и повышению производительности труда. Концепция программы «Благополучия(Well-being)» представлена на рисунке 12.

При внедрении программы «Благополучие (Well-being)» следует учитывать все пять факторов благополучия персонала, поскольку обращение внимания на каждый из них способствует созданию общего баланса самочувствия сотрудников.

Физическое благополучие частично в компании реализовано, а именно у них есть собственные спортивные залы на предприятиях и в головном офисе. Но необходимо приобрести дополнительное спортивное оборудование в связи с повышением спроса на занятия спортом со стороны сотрудников.

Предлагается включить в программу ДМС, в том числе стоматологию, обследование здоровья раз в полгода, чтобы сотрудники не переживали о состоянии своего здоровья и реже брали больничные.

Финансовое благополучие необходимо полностью включать в программы, а именно: консультации экспертов по кредитам, рассрочке, ипотеке, вкладам. Благодаря помощи финансового консультанта сотрудники будут чувствовать себя комфортнее, защищеннее. Программы финансовой грамотности нужны для содействия финансовой грамотности сотрудников, а также для их спокойствия в финансовом плане.

Социальное благополучие подразумевает создание еженедельного повода порадоваться всей командой, а именно День творожного сырка или День фрукта. В определенный день, например, в среду в столовых будут раздаваться творожные сырки со сгущенкой или зеленые яблоки. Создание групп по интересам будет способствовать сплочению коллектива, сотрудники в компании будут находить себе друзей со схожими интересами. Также группы по интересам облегчают обмен знаниями между отделами и

способствуют чувству принадлежности к чему-то большему.

Также немаловажным для повышения социального благополучия является внедрение гибкого начала рабочего дня, поскольку у сотрудника будет возможность выспаться и более продуктивно начинать рабочий день.

Далее рассматриваются составляющие программы по эмоциональному благополучию. Сейчас как никогда важно беречь себя от лишнего стресса, и именно психолог поможет бороться с выгоранием, подскажет, как лучше справляться со стрессом, с накопившимися негативными эмоциями. Внутренний психолог в компании или психолог из онлайн-сервиса положительно влияет на благополучие сотрудников, которые выполняют свою работу без вреда для собственного самочувствия. Чат-бот психологической помощи так же направлен на поддержание человека в момент стресса или негативных мыслей.

Лист отслеживания здоровых привычек – инструмент, который помогает формировать полезные привычки, а далее достигать желаемого успеха. Например, сотрудник хочет улучшить свои soft skills, для этого каждый день ему нужно читать по 30 минут книгу про эффективную коммуникацию и постепенно проходить курс по технике ведения переговоров. Но при этом ему не хочется сильно уставать, больше общаться с друзьями, не забывать про питание и спорт. Именно для этого важно включить в программу

«Благополучие (Well-being)» лист отслеживания здоровых привычек, чтобы сотрудники все успевали, но при этом не забывали отдыхать и следить за своим здоровьем.

На профессиональное благополучие влияет развитие и обучение сотрудников, в связи с этим компании нужно простроить работу с карьерными консультантами. Они будут давать рекомендации сотрудникам, основываясь на экспертизе и знаниях в области рынка труда. Консультант будет учитывать мотивацию, сильные и слабые стороны сотрудника – и давать оценку данных параметров в рамках полученного запроса. Тренинги, конференции и мастер-

классы также способствуют развитию профессионального благополучия. Курсы внутри организации либо через онлайн-школу, например, «Skyeng», а также другие курсы на образовательных платформах – помогают не только развиваться, но обеспечивают снижение текучести кадров и сплочению коллектива, поскольку вместе могут выполнять задания, обсуждать свои результаты. Совместные занятия общим делом приведут к тому, что сотрудникам будет легче организовывать командную работу для решения производственных задач.

В целях структурирования всех элементов программы «Благополучие (Well-being)», был разработан план нереализованных мероприятий по управлению благополучием персонала в АО «Соединитель», который представлен в таблице 10.

Таблица 10 – План мероприятий программы «Благополучие (Well-being)»

| № п/п | Вид мероприятия  | Характеристика  | Время реализации |
|-------|--|---|------------------|
| 1     | Консультации экспертов (терапевт, УЗИ, ЭКГ)              | Осуществить поиск медицинской организации, предоставляющей услуги проведения УЗИ, ЭКГ портативными аппаратами | 2 недели         |
|       |  | Организовать график оказания медицинской услуги   | 2 недели         |
|       |  | Заключить договор на оказание услуг   | 1 неделя         |
| 2     | Обследование здоровья раз в квартал                      | Осуществить поиск медицинской организации на проведение корпоративного обследования здоровья                  | 2 недели         |
|       |  | Организовать график оказания медицинской услуги   | 2 недели         |
|       |  | Заклучить договор на оказание услуг   | 1 неделя         |
| 3     | Закупка дополнительного спортивного инвентаря в спортзал | Закупить дополнительный спортивный инвентарь в спортзал   | 1 неделя         |
| 4     | Консультация экспертов (по финансам)                     | Осуществить поиск и трудоустройство эксперта по финансам  | 4 недели         |
|       |  | Организовать график оказания финансовых консультаций  | 1 неделя         |

|    |  |   |          |
|----|--|---|----------|
| 5  | Программа обучения финансовой грамотности и управления финансами | Найти эксперта, который проводит обучение финансовой грамотности и управления личными финансами для сотрудников по корпоративному договору  | 2 недели |
|    |  | Организовать курс, сделать объявление о старте, провести набор в группы (15 человек в месяц)  | 3 недели |
| 6  | День творожного сырка  | Найти поставщиков творожных сырков, которые по оптовой цене привозили свежую продукцию раз в неделю (в среду)   | 2 недели |
|    |  | Провести опрос среди сотрудников по вкусовым предпочтениям творожных сырков, которые предлагают поставщики. Выбрать три наиболее популярные начинки   | 1 неделя |
|    |  | Передать данные поставщику, заключить договор   | 1 неделя |
| 7  | Группы по интересам  | Поставить цель, обозначить задачи для создания групп по интересам.  | 2 недели |
| 8  | Организация гибкого начала рабочего дня                          | Провести опрос по необходимости гибкого начала рабочего дня, обсудить с руководителями вопрос о готовности к переходу нового формата  | 3 недели |
| 9  | Консультация у психолога по вопросам преодоления стресса         | Осуществить поиск онлайн-платформы, предоставляющей консультации психологов по вопросам преодоления стресса, эмоционального выгорания на рабочем месте, решения конфликтных ситуаций и вопросам стабилизации эмоционального состояния | 2 недели |
|    |  | Заключить договор на оказание консультаций по фиксированной оплате по корпоративной программе   | 1 неделя |
| 10 | Чат-бот для психологической помощи                               | Осуществить поиск бесплатных чат-ботов для помощи сотрудников с психологическими проблемами (выгорание, стресс)   | 1 неделя |
| 11 | Лист отслеживания здоровых привычек                              | Осуществить поиск готовых листов для отслеживания здоровых привычек, распечатать для персонала  | 1 неделя |
| 12 | Работа с внутренним карьерным консультантом                      | Осуществить поиск и трудоустройство карьерного консультанта   | 5 недель |
|    |  | Организовать график оказания карьерных консультаций   | 1 неделя |

Для расчета прогнозируемого экономического эффекта произведем



предварительный расчет экономических затрат на нереализованные программы, которые предполагают дополнительные затраты из бюджета предприятия.

Для формирования стоимости будут использованы интернет-ресурсы: сайты компаний (необходимых по профилю), работные сайты (вакансии на позиции, например, консультация эксперта). Затраты будут производиться на основании договора с внешними поставщиками услуг. Данные для расчета экономических затрат представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет экономических затрат предприятия на реализацию элементов программы «Благополучие (Well-being)»

| № п/п | Элемент программы «Благополучие (Well-being)»                            | Затраты  | Примерные затраты руб./год. |
|-------|--|--|-----------------------------|
| 1     | Физическое благополучие  |  |                             |
|       | Консультации экспертов (терапевт, УЗИ, ЭКГ)                              | 25 000 руб./мес. (специалист на полставки)   | 300 000                     |
|       | Обследование здоровья, раз в квартал                                     | От 6 000 руб./чел. Для условного расчета возьмем целевой показатель в 100 человек в квартал.   | 600 000                     |
|       | Закупка дополнительного спортивного инвентаря в спортзал                 | Спортивные резинки для фитнеса – 15 шт. (350 руб./шт.), спортивные валики – 15 шт. (450 руб./шт.), гантели по 2 кг (набор из 2 шт.) – 15 шт. (550 руб./шт.), коврики для спорта – 15 шт. (1000 руб./шт.) | 35 250                      |
| 2     | Финансовое благополучие  |  |                             |
|       | Консультация экспертов (по финансам)                                     | 25 000 руб./мес. (специалист на полставки)   | 300 000                     |
|       | Программа обучения финансовой грамотности и управления личными финансами | Обучение по набору группы, цена курса с привлечением внешнего поставщика – 10 000 руб./чел. Группа в месяц – до 15 чел.  | 1 800 000                   |
| 3     | Социальное благополучие  |  |                             |
|       | День творожного сырка  | 117 400 руб. (из расчета 50 руб. – один сырок, на количество 587 чел.)   | 1 408 800                   |
| 4     | Эмоциональное благополучие   |  |                             |

|   |  |  |           |
|---|--|--|-----------|
|   | Консультация у психолога по вопросам преодоления стресса | 2000 руб./консультация. Целевой показатель – 50 консультаций в месяц.  | 1 200 000 |
|   | Лист отслеживания здоровых привычек                      | 14 675 руб. (из расчета 25 руб./шт. за двустороннюю цветную печать листа, на количество 587 чел.)                              | 176 100   |
| 5 | Профессиональное благополучие                            |  |           |
|   | Работа с внутренним карьерным консультантом              | 1000 руб. за консультацию. За целевой показатель примем 50 консультаций в месяц.   | 600 000   |
|   | Изучение английского языка на онлайн- платформе          | За стоимость одного пакета уроков – 128 уроков (1 урок – 950 руб.) – 121 600 руб.<br>Осуществим покупку 5 пакетов для 5 групп. | 608 000   |
| 6 | Итого:   | 7 028 150  |           |

Внедрение программы «Благополучие (Well-being)» приведет к экономии за счет сокращения дней презентеизма работников на рабочем месте по причине плохого самочувствия.

Расчеты произведены по формуле (1).

$$Э = П - З \quad (1)$$

где Э – экономия (в год);

П – потери предприятия по причине презентеизма (экономические), З – затраты предприятия на программу «Благополучие».

Согласно данным, приведенным в таблице 11, затраты предприятия на программу «Благополучие (Well-being)» составят:

$$З = 7\,028\,150 \text{ руб.}$$

Для расчета финансовых потерь для предприятия, возьмем среднюю заработную плату сотрудников предприятия, она составляет 55 000 руб.

Согласно производственному календарю в 2024 году при 40-часовой недели было 1970 рабочих часов.

Средняя стоимость часа работников:

$$55\,000 \text{ руб.} \cdot 12 \text{ мес.} / 1970 = 335 \text{ руб./час};$$

$$335 \text{ руб.} \cdot 8 \text{ час.} = 2680 \text{ руб./день}$$

Исходя из потерянного количества часов в году, рассчитаем финансовые потери:

$$335 \text{ руб.} * 96\,720 \text{ час.} = 32\,401\,200 \text{ руб./год}$$

В Головном подразделении АО «Соединитель» работает 587 человек, исходя из этих данных, временные потери в 2024 году на 1 человека (в среднем):

$$96\,720 \text{ час./}587 \text{ чел.} = 165 \text{ час.}$$

Экономические потери в 2023 году на 1 человека (в среднем):

$$32\,401\,200 \text{ руб./}587 \text{ чел.} = 55\,198 \text{ руб.}$$

В среднем сотрудник исследуемого предприятия теряет 165 часов в год по причине презентеизма, при этом экономические потери на одного сотрудника составляют 55 198 руб.

Поскольку в Головном подразделении АО «Соединитель» работает 587 человек, то временные и экономические потери составляют:

$$- 96\,720 \text{ час./год.}$$

$$- 32\,401\,226 \text{ руб./год.}$$

Таким образом, если принять потери предприятия по причине презентеизма постоянными, то:

$$П = 32\,401\,226 \text{ руб./год, получается:}$$

$$Э = 32\,401\,226 - 7\,028\,150 = \text{руб./год.} = 25\,373\,076 \text{ руб./год}$$

Отметим, что представленная экономия является прогнозируемой и даст 100% экономию только в случае 100% эффекта. Но даже в случае, если внедряемая программа «Благополучие (Well-being)» на предприятии не будет способна сократить потери дня из-за презентеизма на 100%, а, допустим, сократит данные потери на 50%, 30% или 10%, то:

- При сокращении потерь на 50%, экономия в год составит: 12 686,5 тыс. руб. в год.

- При сокращении потерь на 30%, экономия в год составит: 7 611,9

тыс. руб. в год.

- При сокращении потерь на 10%, экономия в год составит: 2 537,3 тыс. руб. в год.

Таким образом, внедрение программы «Благополучие (Well-being)» приведет к улучшению пяти основных аспектов факторов благополучия персонала: физическое, финансовое, социальное, эмоциональное и профессиональное – и принесет экономическую выгоду

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В контексте современных вызовов для российского бизнеса, стратегии управления человеческими ресурсами предприятий становятся более человекоцентричными, активнее реализуются программы поддержания благополучия персонала, осуществляется поиск новых способов управления вовлеченностью, лояльностью и удовлетворенностью трудом, являющихся неотъемлемыми составляющими благополучия на рабочем месте.

При анализе теоретических и практических аспектов благополучия персонала становится ясно, что благополучие персонала включает в себя физическое, финансовое, социальное, эмоциональное и профессиональное благополучие.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических основ управления благополучием персонала организации, разработке концептуальной модели благополучия на рабочем месте и инструментария оценки индикаторов вовлеченности, лояльности, удовлетворенности трудом, проведении пилотного исследования уровня благополучия персонала и разработке практических рекомендаций по повышению уровня благополучия персонала исследуемого предприятия.

В заключение нашего исследования можно с уверенностью утверждать, что благополучие сотрудников является ключевым фактором, способствующим повышению их продуктивности на предприятии. В условиях современного рынка, где конкуренция становится все более жесткой, компании должны осознать важность создания комфортной и поддерживающей рабочей среды. Мы проанализировали различные аспекты благополучия, включая физическое, эмоциональное и социальное состояние сотрудников, и пришли к выводу, что все эти элементы взаимосвязаны и влияют на общую производительность труда.

Физическое состояние сотрудников напрямую связано с их работоспособностью. Здоровые сотрудники, которые имеют доступ к программам по улучшению физического благополучия, демонстрируют

более высокие результаты. Программы, включающие занятия спортом, правильное питание и регулярные медицинские осмотры, способствуют не только улучшению здоровья, но и повышению морального духа. Эмоциональное благополучие, в свою очередь, играет не менее важную роль. Сотрудники, которые чувствуют себя счастливыми и удовлетворенными, более склонны к сотрудничеству и проявлению инициативы, что, безусловно, сказывается на их производительности.

Социальное взаимодействие и командная сплоченность также являются важными аспектами, которые мы рассмотрели в ходе исследования. Создание позитивной атмосферы в коллективе, где сотрудники могут открыто общаться и делиться идеями, способствует не только улучшению отношений, но и повышению креативности и инновационности. Мы выявили, что компании, которые активно работают над укреплением командного духа, достигают лучших результатов в своей деятельности.

Обзор существующих программ по улучшению благополучия показал, что многие из них имеют как сильные, так и слабые стороны. Некоторые программы успешно справляются с задачами по снижению стресса и повышению удовлетворенности, в то время как другие требуют доработки и оптимизации. Мы предложили ряд рекомендаций, направленных на улучшение этих программ, включая внедрение регулярных опросов для оценки удовлетворенности сотрудников, а также создание более гибких условий труда, которые учитывают индивидуальные потребности работников.

Методы оценки эффективности программ благополучия также были предметом нашего анализа. Мы пришли к выводу, что для достижения максимального эффекта необходимо использовать комплексный подход, который включает как количественные, так и качественные методы. Опросы, интервью и анализ производственных показателей могут дать более полное представление о том, насколько успешно реализуются программы по улучшению благополучия.

Весомыми практическими задачами было разработать новый подход к оценке благополучия персонала, который бы учитывал все аспекты благополучия, провести анализ уровня благополучия АО «Соединитель» и разработать рекомендации по совершенствованию программы управления благополучием.

Подводя итоги вышесказанному необходимо отметить следующее: компания уделяет особое внимание благополучию, вовлеченности, лояльности и удовлетворенности своих сотрудников.

Организация для поддержания высокого уровня благополучия сотрудников создает комфортные условия труда, занимается мониторингом уровня заработной платы, чтобы сотрудники АО «Соединитель» имели достойное вознаграждение за свой труд, гарантирует карьерный рост, признает и поощряет свой персонал, создает дружескую атмосферу, делает так, чтобы каждый работник чувствовал свою значимость и ощущал вклад в развитие компании, также организация способствует укреплению эмоциональной связи сотрудника с компанией.

Результаты проведенного нами опроса показали, что в 2024 году сумма процентов по трем блокам благополучия персонала составляет 85,1%, в 2025 году она стала значительно ниже – 65,9%. Почти на 20,0% уровень благополучия сотрудников Департамента по работе с персоналом АО «Соединитель» стал ниже. На такой результат могли повлиять: выгорание сотрудников, неудобные рабочие места (open space), недовольство социальным пакетом, отсутствие альтернативного формата работы (гибрид).

Следовательно, «Колесо благополучия персонала», построенное на основе средних значений оценки индикаторов вовлеченности, лояльности и удовлетворенности трудом участников исследования, показывает наличие проблемных областей в составляющих благополучия на рабочем месте.

Далее были сделаны выводы о необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию программы управления благополучием персонала АО «Соединитель», основанной на пяти факторах

благополучия персонала.

В рекомендательной части был разработан ряд мероприятий по усовершенствованию системы управления благополучием персонала в АО «Соединитель»:

- Переход к комплексному подходу управления благополучием персонала;
- Разработка программы «Благополучие (Well-being)»;
- Разработка плана мероприятий программы «Благополучие (Well-being)»;
- Расчет экономических затрат предприятия на реализацию элементов программы «Благополучие (Well-being)».

В заключение, можно сказать, что инвестиции в благополучие сотрудников — это не просто социальная ответственность, но и стратегический шаг, который может привести к значительному повышению производительности и конкурентоспособности предприятия. Создание комфортной и поддерживающей рабочей среды, внимание к физическому и эмоциональному состоянию сотрудников, а также развитие командного взаимодействия — все это является залогом успешного функционирования компании в условиях современного рынка.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности. М., 1980.
2. Аргайл М. Психология счастья. СПб.: Питер, 2003. 271 с.
3. Березовская Р. А. Профессиональное благополучие: проблемы и перспективы психологических исследований // Психологические исследования. 2016. Т. 9, № 45. С. 2. [Электронный ресурс] URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2016v9n45/1232-berezovskaya45.html>
- Бородкина Е.В. К вопросу изучения субъективного благополучия в профессионально-педагогической деятельности [Текст] / Е.В. Бородкина // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2012. – №28. – С. 31–34.
4. Бубнова К. Well-being – это новая вовлеченность // Lifeaddwiser [Электронный источник] – URL: <https://lifeaddwiser.com/blog/well-beingengagement-nudge>
5. Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения // Бизнес–курсы с упором на практику и результат [Электронный ресурс] – URL: <https://practicum-group.com/blogs/stati/vovlechnost-personala/>
6. Измерение показателей и постановка целевых ориентиров в области благополучия: инициатива Европейского регионального бюро ВОЗ [Электронный ресурс] // Отчет Европейского регионального бюро ВОЗ. — Электрон. Дан.– 2015. –URL: [https://www.euro.who.int/data/assets/pdf\\_file/0003/195510/e96764r.pdf](https://www.euro.who.int/data/assets/pdf_file/0003/195510/e96764r.pdf)
7. Как мы внедрили психотерапию в компании: кейс Setters x YouTalk. — URL: <https://vc.ru/hr/272669-kak-my-vnedryali-psihoterapiyu-v-kompanii-keys-setters-x-youtalk> (дата обращения: 02.10.2024)
8. Кейс клиента Магнитогорский металлургический комбинат. — URL: [https://healthpulse.ru/case\\_mmk](https://healthpulse.ru/case_mmk) (дата обращения: 04.11.2024)
9. Кожара А. Быть здоровым и счастливым – к деньгам: о внедрении

культуры благополучия [Электронный источник] – URL: <https://strana-rosatom.ru/2021/11/11/byt-zdorovym-i-schastlivym-k-denga/> (дата обращения: 03.04.2025).

**10.** Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. 2014. №9. – С. 74–84.

**11.** Косолапова Е.А. Новые способы удержания и мотивации персонала / Е.А. Косолапова // Управление человеческим потенциалом. – 2015. – № 03 (15). – С. 178–183.

**12.** Куликов Л.В. Детерминанты удовлетворенности жизнью // Общество и политика / под ред. В.Ю. Большакова. СПб., 2000. С. 476-510.

**13.** Липатов С.А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. Вестник Московского университета. Серия 14. Психология – 2012 – № 1 – С. 85–96.

**14.** Лисовская А.Ю. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике / А.Ю.Лисовская, С.В.Кошелева, Д.Н.Соколов, А.Ф.Денисов // Организационная психология. — 2021. — №1 – С. 93 – 112.

**15.** Лобанова Е.С. Феномен психологического благополучия и его роль в служебной деятельности сотрудников УИС // Уголовное наказание в России и за рубежом: проблема наказания и исполнения: сборник материалов Международной научно-практической конференции, г. Вологда, 6 декабря, в 2 ч. / под общ. ред. В. Н. Некрасова. Вологда, 2020. С. 162-166.

**16.** Ломов Б.Ф. Вопросы общей, педагогической и инженерной психологии. М., 1991.

**17.** Максимова А.А. Программа благополучия как элемент управления персоналом // Труды Международной научно-практической конференции. Международная научно-практическая конференция. Симферополь, 2021. — С. 229–231.

**18.** Малиц Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа [Электронный ресурс] – URL:

<http://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-v-organizatsii-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza>.

**19.** Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. 2-е изд. Пер. С англ. М.: Смысл: Альпина нон-фикшн: 2011.

**20.** Молодчик Н. А., Соснина П. О. ПРОГРАММА WELL-BEING: РОССИЙСКИЕ ПРАКТИКИ // УПИРР. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programma-well-being-rossiyskie-praktiki> (дата обращения: 09.04.2025).

**21.** Наша система корпоративного управления. — URL: <https://www.unicreditbank.ru/ru/about/overview/unicreditbank.html> (дата обращения: 02.02.2024)

**22.** Никитина Е.Д. Обучение как требование бизнеса или как фактор повышения вовлеченности персонала // Обучение и развитие персонала. – 2020. – №9 (43). – С. 132–134.

**23.** Орлова Д.Г. Психологическое и субъективное благополучие: определение, структура, исследования (обзор современных источников) // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия 1. Психологические и педагогические науки. 2015. № 1. С. 28-36.

**24.** От ДМС к благополучию: как устроен рынок well-being услуг в России [Электронный ресурс] // РБК: интернет-издание. — Электрон. дан. — – 2021. — URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5e705e409a7947dedf7ebcc0> (дата обращения: 18.03.2025).

**25.** Павлоцкая Я.И. Социально-психологический анализ уровней и типов благополучия личности / Я.И. Павлоцкая // Современные проблемы науки и образования. - Пенза: Издат. Дом "Академия естествознания, 2015. - №1 (часть 1). - с. 15-44.

**26.** Развитие сотрудников. — URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees> (дата обращения: 01.10.2023)

**27.** Разница между Вовлеченностью в работу и Организационной

приверженностью [Электронный ресурс] – URL: <https://raznisa.ru/raznica-mezhdu-vovlechjonostju-v-rabotu-i-organizacionnoj-priverzhennostju/> (дата обращения: 15.03.2025).

**28.** Рогачева М.Ю., Гнедкова М.А. Ключевые факторы построения эффективной системы вовлеченности персонала организации // Экономика. Экономические науки / Экономика труда. Трудовые ресурсы. – 2018. – С. 29–32.

**29.** Росатом вводит дополнительные меры социальной поддержки своих работников. – URL: <https://www.rosatom.ru/journalist/news/rosatom-vvodit-dopolnitelnye-mery-sotsialnoy-podderzhki-svoikh-rabotnikov> (дата обращения: 29.09.2024)

**30.** Сардак Е.В. Специфика комплексного подхода к формированию лояльности персонала предприятия // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие" Материалы конференций ГНИИ «Нацразвитие». – 2019. – С. 172–174.

**31.** Соловьев Е.П., М. Чабаркап Благополучие на рабочем месте: психологический обзор: [Электронный ресурс]/ Соловьев Е.П. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32786054> (дата обращения: 15.03.2025).

**32.** Соломатина В.А. Структура психологического благополучия личности, обзор зарубежных подходов // Прикладная психология на службе развивающейся личности. Сборник научных статей и материалов XVI научно-практической конференции с международным участием. Коломна, 2019. С. 160-164.

**33.** Техтелева Н.В. Доверие в организации как фактор вовлеченности персонала // Экономика и организация предприятия. Управление предприятием. – 2014. – №3. – С. 152–159.

**34.** Управление вовлеченностью персонала [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/upravlenie-vovlechennostyu-personala/> (дата обращения: 05.03.2024).

**35.** Филипп Гузенюк: Как уровень счастья сотрудников влияет на

бизнес-результаты [Электронный ресурс] – URL: <https://snob.ru/entry/200810/>?  
(дата обращения: 20.04.2025).

**36.** Фомина О.О. Благополучие личности: проблемы и подходы к исследованию в отечественной психологии // Мир науки [сайт]. 2016. Т. 4. №6. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/53PSMN616.pdf> (дата обращения: 04.11.2024).

**37.** Чуланова О.Л. Современные технологии консультирования в области управления персоналом / О.Л. Чуланова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2008. – Т. 91. – С. 262–271.

**38.** Шадрин А.А. Социально-психологические факторы субъективного благополучия курсантов / А.А. Шадрин. /Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук, специальность 19.00.05 - социальная психология (психологические науки). - Саратов: Саратовский военный институт внутренних войск МВД России, 2015. - 219 с.

**39.** Шамионов Р.М. Теоретические подходы к этнопсихологическим и кросс- культурным исследованиям субъективного благополучия личности // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. 2016. №1. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-etnopsihologicheskim-i-kross-kulturnym-issledovaniyam-subektivnogo-blagopoluchiya-lichnosti> (дата обращения: 12.11.2024).

**40.** Шевеленкова Т.Д., Фесенко П.П. Психологическое благополучие личности (обзор концепций и методика исследования) // Психологическая диагностика. 2005. №3. С. 95-129.

**41.** Шульц Д.Я., Шульц С.Э. Психология и работа / Шульц Д.Я., Шульц С.Э. // 8–е изд. СПб.: Питер – 2003 – 562 с.

**42.** Якушина В.В. Управление персоналом: от лояльности до приверженности //Nauka–rastudent.ru. – 2015. – №.12 (24) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://nauka–rastudent.ru/24/3102/>.

**43.** 10 HR–трендов 2018 по версии Джоша Берсина [Электронный ресурс] – URL: <https://hr–portal.ru/article/10–hr–trendov–2018–po–versii–>

dzhosha–bersina (дата обращения: 28.02.2025).

**44.** Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., Griffin, S. (1985). The Satisfactions with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 1105-1117.

**45.** Diener E., Diener M. Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1995. – V. 68 (4). – P. 653–663. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.653>.

**46.** Warr P. B. A conceptual framework for the study of work and mental health // *Work&Stress: An Internationale Journal of Work, Health & Organisations*. – 1994. – Vol. 8, no. 2. – P. 84–97.

**47.** Huta V. Eudaimonic and hedonic orientations: Theoretical considerations and research findings // *Handbook of Eudaimonic Well-Being* / ed. by J. Vitterso – N.Y. : Springer, 2016. – P. 215–231.

**48.** Gallup Q12 Meta-Analysis Report. – URL: <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx> (дата обращения: 14.03.2025).

**49.** Polonskaya L.A., Gasilo L.A. Controlling of staff as a factor of ensuring efficiency of enterprises // *Economics, management, law: innovation strategy: Collection of scientific articles*. Henan Science and Technology Press, Zhengzhou, China. – 2016. – P. 73–76.

**50.** Rat. T. Everything is great! Five elements of well-being / T. Rath, D. Harter. – M.: Alpina Publisher, 2015. – 112 с.

**51.** Brim, O. G. *Ambition: How we manage success and failure throughout our lives*. New York: Basic Books. – 1992.

**52.** Ryff C. D. Psychological Well-Being in adult life // *Current Directions in Psychological Science*. 1995. Vol. 4, № 4. P. 99–104.

**53.** Ryff C. Model of Psychological Well-being. The Six Criteria of Well-being [Электронный ресурс] — 2015. — URL: <https://livingmeanings.com/six-criteria-well-ryffs-multidimensional-model/> (дата обращения 23.02.2025).

**54.** Seligman M. PERMA and the building blocks of well-being // *The Journal of Positive Psychology*. — Электрон. дан. — 2018. — No8. — С.8 – 12.

**55.** Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures [Электронный ресурс] // Отчет Gallup. — Электрон. дан. — 2020. — URL: <https://www.vanede.nl/media/2669/gallup-iii-employee-burnout.pdf> (дата обращения 02.03.2025).

**56.** World economic forum. Happy employees are more productive, research shows. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/happy-employees-moreproductive/> (дата обращения: 13.02.2025).

**57.** Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little // by Jacob Morgan. – March 2017 – URL: <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little> (дата обращения: 28.02.2025).

**58.** Armstrong, M. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.

**59.** 2020 Vision Wellbeing Industry Predictions from the Experts / Virgin Pulse. 2019. [Электронный источник] – URL: <https://community.virginpulse.com/en-gb/2020-employee-wellbeing-industry-expert-predictions> (дата обращения: 07.04.2025).

**60.** Well-being Diagnostic. [Электронный источник] – URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-ID/Solutions/products/wellbeing-diagnostic> (дата обращения: 11.04.2024).

**61.** Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In Diener, E., Helliwell, J. F., & Kahneman, D. (Eds.), International differences in well-being (pp. 235-254). Oxford University Press.

**62.** Employee well-being [Электронный ресурс] // Pepsico: Официальный сайт. — Электрон. дан. — 2022. — URL: <https://www.pepsico.com/esg-topics-a-z/employee-well-being> (дата обращения 27.03.2025).

**63.** Investing in Our People [Электронный ресурс] // The Walt Disney Company – 2024. – URL: <https://impact.disney.com/workforce/> (дата обращения: 28.03.2024).

**64.** Allison Abrams, The Value of a Psychologically Healthy Workplace  
(дата обращения: 25.12.2024).



Опросник Q12 Галлапа

1. Знаете ли Вы, чего ожидает от Вас работодатель?
2. У Вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?
3. У Вас есть возможность каждый день делать то, что Вы умеете лучше всего?
4. За последние семь дней Вы слышали слова благодарности за проделанную работу?
5. Считаете ли Вы, что Ваш руководитель или кто-то на работе заботится о Вас как о личности?
6. Кто-нибудь на работе способствует Вашему развитию?
7. Учитывается ли Ваша точка зрения?
8. Миссия и цель Вашей компании заставляет Вас чувствовать, что Ваша работа важна?
9. Считают ли Ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?
10. У Вас есть лучший друг на работе?
11. За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с Вами о Ваших успехах?
12. В прошлом году у Вас была возможность учиться и расти на работе?

**Опросник для измерения уровня благополучия персонала**

*1 блок: Удовлетворенность трудом*

1. Меня устраивает уровень оплаты труда
2. Сотрудники компании относятся друг к другу с уважением
3. В компании у меня есть возможность развиваться как личность: проходить обучение, тренинги, участвовать в мастер-классах
4. Меня устраивают условия труда (рабочее место, освещенность, температура, чистота)
5. Наша компания обеспечивает хороший социальный пакет (ДМС, льготные путевки, льготное питание, оплата проезда)
6. Меня удовлетворяет уровень информирования сотрудников в отделе (инструкции, справочники, схемы, ссылки)
7. Я располагаю всеми необходимыми инструментами, материалами и оборудованием для качественного выполнения своих трудовых обязанностей

*2 блок: Лояльность персонала*

8. Я чувствую, что вношу вклад в развитие компании
9. В компании есть сотрудник, который заботится обо мне, интересуется моим здоровьем, настроением
10. Я получаю исчерпывающую обратную связь от коллег для повышения качества моей работы
11. Коллеги благодарят меня достаточно для того, чтобы я чувствовал (а) себя нужным работником
12. Меня волнует будущее компании
13. Я знаю, что буду доволен своей жизнью, продолжая работать в этой компании
14. Я горжусь тем, что являюсь частью этой компании

*3 блок: Вовлеченность персонала*

15. Работа позволяет мне раскрыть мой потенциал и использовать

свои сильные стороны

16. Я по собственному желанию выполняю больше работы, чем от меня требуется

17. Когда в компании появится вакансия, я расскажу о ней своим знакомым

18. Я понимаю, куда и как я буду двигаться в профессиональном плане в ближайшее время (1-3 месяца)

19. Я считаю, что за последние 3 месяца я вырос (ла) в профессиональном плане

20. Я понимаю цели и значимость изменений, происходящих в моем отделе и компании

21. Я всегда с гордостью рассказываю, где работаю

*Немного о Вас*

Ваш пол: Мужской/Женский Ваш возраст

- До 25 лет

- 26 - 35 лет

- 36 - 45 лет

- 46 - 59 лет

- 60 и более лет

Ваш уровень образования

- Высшее/

- Среднее специальное/

- Среднее/Начальное профессиональное

Категория работников, к которой Вы относитесь:

-Руководители/Специалисты/Рабочие Стаж работы в компании

- До 3 лет

От 3 до 5 лет

- От 5 до 7 лет

- От 7 до 9 лет

- Более 9 лет

**Опросник качества жизни и удовлетворенности (М. Рицнера в адаптации Е.И. Рассказовой)**

1. Чувствовали себя физически полностью здоровым?
  2. Вообще не переживали из-за своего физического состояния?
  3. Хорошо себя чувствовали физически?
  4. Чувствовали себя активным и полным жизненных сил?
  5. Были удовлетворены своей жизнью?
  6. Были счастливы или веселы?
  7. Чувствовали, что можете общаться с другими людьми?
  8. Чувствовали себя в состоянии выходить на улицу за чем-то необходимым (гулять, ездить на автобусе, поезде и т. п.)
  9. Чувствовали, что можете позаботиться о себе?
  10. Как часто Вы занимались каким-то любимым делом в свободное время?
  11. Как часто Вы уделяли внимание тому, что Вы обычно делаете в свободное время?
  12. Если во время занятий любимым делом Вы сталкивались с какими-то трудностями, как часто Вы благополучно разрешали их или продолжали дела, не испытывая напряжения и стресса?
  13. Искали общения с друзьями или близкими?
  14. С удовольствием общались с коллегой или соседом?
  15. Испытывали любовь и нежность к одному человеку или нескольким людям?
  16. Шутили или смеялись вместе с другими людьми?
  17. Чувствовали, что друзьям или родственникам интересно или важно общаться с Вами?
- В целом, за последнюю неделю в какой степени Вы довольны:
18. Лекарствами, которые Вы принимаете (если Вы не принимаете лекарств, поставьте галочку здесь\_\_ и перейдите к следующему пункту)
  19. Своими отношениями с другими людьми?
  20. Тем, как Вы функционируете в течение дня?
  21. Своим материальным состоянием?
  22. Своим благополучием в целом?
- Как бы Вы оценили свою удовлетворенность жизнью и благополучие за прошедшую неделю?