Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Выпускная квалификационная работа

По теме: «Удовлетворенность сотрудников программой благополучия, реализуемой в компании ООО «Ассоциация ВАСТ»»

студентки 4-го курса бакалаврской программы,

группы № 4, профиль - Менеджмент

Бухаровой Маргариты

Научный руководитель:

д.псх.н., профессор кафедры организацион-ного поведения и управления персоналом

Кошелева Софья Владимировна

Санкт-Петербург

2023

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Бухарова Маргарита, студентка 4 курса группы Б-04 Высшей школы менеджмента СПбГУ подтверждаю, что в своей выпускной квалификационной работе на тему «Удовлетворенность сотрудников программой благополучия, реализуемой в компании ВАСТ», представленной для защиты в июне 2023 года, не содержится элементов плагиата. Все заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки. Я ознакомлена с действующим в Высшей школе менеджмента СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за выпускную квалификационную работу оценки «неудовлетворительно».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись с расшифровкой)



\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)



ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение 5](#_Toc136010560)

[Глава 1: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР КОНЦЕПЦИИ БЛАГОПОЛУЧИЯ 8](#_Toc136010561)

[1.1. Определение благополучия и его виды 8](#_Toc136010562)

[1.2. Профессиональное благополучие 11](#_Toc136010563)

[1.3. Благополучие – междисциплинарное понятие 17](#_Toc136010564)

[1.4. Теоретические подходы к пониманию благополучия 20](#_Toc136010565)

[1.5. Выводы по главе 23](#_Toc136010566)

[Глава 2: ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ И КОМПАНИИ 25](#_Toc136010567)

[2.1. Характеристика отрасли 25](#_Toc136010568)

[2.2. Характеристика компании 26](#_Toc136010569)

[2.2.1. История компании и ее организационная структура 26](#_Toc136010570)

[2.2.3. Продукция и услуги компании 28](#_Toc136010571)

[2.2.4. Политика в области качества и кадровая политика 30](#_Toc136010572)

[2.3. Выводы по главе 33](#_Toc136010573)

[Глава 3: ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПРОГРАММОй БЛАГОПОЛУЧИЯ В КОМПАНИИ ООО «АССОЦИАЦИЯ ВАСТ» 35](#_Toc136010574)

[3.1. Организация и методы исследования 35](#_Toc136010575)

[3.2. Результаты исследования 37](#_Toc136010576)

[3.3. Выводы и практические рекомендации 46](#_Toc136010577)

[3.3.1. Рекомендации для повышения уровня благополучия сотрудников 46](#_Toc136010578)

[3.3.2. Рекомендации для увеличения уровня благополучия молодых сотрудников с малым стажем работы 58](#_Toc136010579)

[3.4. Выводы по главе 59](#_Toc136010580)

[Заключение 62](#_Toc136010581)

[Список литературы 65](#_Toc136010582)

[Приложение 74](#_Toc136010583)

# Введение

В настоящее время все большее количество российских компаний проявляет социальную ответственность и внедряет программы благополучия, проявляя заботу о сотрудниках. Это актуально в особенности во время стремительно изменяющихся условий внешней среды. Учитывая тот факт, что сотрудники проводят треть своего времени на работе, а большинство также думает о текущих задачах и в нерабочее время[[1]](#footnote-1), можно сделать вывод, что благополучие работников отчасти зависит от работодателя. В свою очередь комплексность программы благополучия позволяет охватить многие аспекты жизни сотрудника, поэтому, повышая благополучие сотрудников на рабочем месте, работодатель потенциально может сделать вклад в хорошее самочувствие людей в свободное от работы время[[2]](#footnote-2). Программы благополучия оказывают положительное влияние и играют большую роль: снижается текучесть персонала, увеличивается удовлетворенность, мотивированность, повышается чувство принадлежности к компании и лояльность, что сказывается на эффективности и результативности работы сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что разработка программ благополучия в особенности для крупных компаний – это вложение в привлечение и удержание сотрудников, что сказывается на финансовых показателях деятельности.[[3]](#footnote-3) Однако компания должна быть уверена в разработанной программе благополучия и изучать субъективную удовлетворенность со стороны сотрудников в отношении проводимых мероприятий, так как со стороны сотрудников некоторые возможности могут ощущаться, например, ненужными. Кроме того, обратная связь важна не только при возникновении излишних возможностей, но и при недостаточности таких возможностей, в случае имеющихся незакрытых потребностей со стороны сотрудников.

В данной работе проведено исследование на примере компании ООО «Ассоциация ВАСТ», которая осуществляет деятельность в сфере виброакустических систем и технологий.[[4]](#footnote-4) Компания проводит диагностику и мониторинг состояния машин и технологического оборудования.

Несмотря на наличие действующей корпоративной программы благополучия, существует **управленческая проблема**, заключающаяся в недостаточной степени исследованности мнений сотрудников об их удовлетворенности программой, а также снижение уровня субъективного благополучия по итогам ежегодных опросов. Зачастую организации внедряют программы благополучия, организуют мероприятия для повышения благополучия и осведомленности сотрудников о тех сферах, которые сотрудникам неинтересны. Кроме того, следует учитывать специфику отрасли: сотрудники из разных отраслей могут быть неудовлетворены различными факторами, а также иметь разные потребности. Так, конкретно «Ассоциация ВАСТ» - высокотехнологичное и узкоспециализированное предприятие, в котором сотрудники должны не только проходить обучение, но и быть лояльны, вовлечены в работу для снижения текучести, так как поиск узкоспециализированного сотрудника или его обучение - это трудоемкий, дорогостоящий и времязатратный процесс, поэтому правильно разработанная система благополучия будет давать сотрудникам ощущение субъективного благополучия/ счастья, что будет выступать как удерживающий фактор в том числе. Проблема актуальна для практики управления человеческими ресурсами по причине малой изученности удовлетворения сотрудниками программой благополучия посредством качественных исследований, во время которых сотрудники могут свободно размышлять на тему своего благополучия, своих потребностей и удовлетворенности, в то время как количественные опросы ограничивают сотрудников по времени и побуждают давать конкретный и быстрый ответ. Несмотря на это, субъективное ощущение сотрудниками своего благополучия на высоком уровне снижает текучесть, повышает вовлеченность и интерес к работе, что в итоге повышает производительность и благополучие самой организации.

Так, в компании «Ассоциация ВАСТ» ежегодно проводится количественное исследование путем организации опроса среди работников, в котором исследуется их общая удовлетворенность и в тот же опрос включены вопросы о благополучии. Поэтому в дополнение к проводимому в компании опросу, будет реализовано качественное исследование при помощи глубинных интервью для определения возможных зон развития программы благополучия. Глубинные интервью проведены с 7 сотрудниками компании, которые занимают различные должности в смежных подразделениях: отдел внедрения и отдел разработок. Так, были проинтервьюированы сотрудники на должностях старших инженеров, начальников отделов, инженеров-программистов. Помимо этого, было изучено профессиональное мнение посредством экспертного интервью.

Таким образом, можно выделить несколько этапов проведения исследования и написания работы:

* поиск и анализ информации для изучения феномена благополучия
* сбор и анализ вторичной информации и документации компании
* сбор первичных данных: проведение глубинных интервью с сотрудниками компании
* сбор первичных данных: проведение экспертного интервью с сотрудником отдела кадров на должности менеджера по персоналу
* обработка полученных в ходе интервью данных с помощью качественного контент-анализа и кодирования
* формулирование рекомендаций на основе результатов исследования

В качестве источников информации были использованы статьи из баз данных со следующими ключевыми словами: «благополучие сотрудников», «программа благополучия», «удовлетворенность сотрудников», «субъективное благополучие».

Формат выпускной квалификационной работы: консультационный проект.

Исследовательский вопрос: какие зоны развития программы благополучия существуют в компании ООО «Ассоциация ВАСТ»?

Цель: выявить зоны развития программы благополучия в компании ООО «Ассоциация ВАСТ», определив причины снижения уровня благополучия сотрудников.

Задачи:

* На основе изучения теоретических источников определить тенденции по улучшению программ благополучия в современных компаниях
* Проанализировать программу благополучия в компании «Ассоциация ВАСТ»
* Провести качественное исследование для выявления зон развития программы благополучия путем проведения глубинных и экспертного интервью с сотрудниками компании
* Разработать рекомендации по развитию программы благополучия в компании «Ассоциация ВАСТ»

Предметом исследования является удовлетворенность сотрудников программой благополучия, реализуемой в компании.

Объект исследования – сотрудники компании «Ассоциация ВАСТ» из отделов внедрения и разработок.

Структура данной выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав и заключения. Во введении описаны цели и задачи исследования, указаны исследовательский вопрос, объект и предмет исследования, перечислены этапы проведения исследования и написания работы, сформулирована управленческая проблема и обоснована актуальность выбранной темы. Первая глава включает теоретический обзор концепции благополучия и его видов. Вторая глава содержит информацию об отрасли вибродиагностики и компании «Ассоциация ВАСТ». В третьей главе описано эмпирическое исследование удовлетворенности сотрудников программой благополучия в ООО «Ассоциация ВАСТ». Заключение содержит выводы и результаты выпускной квалификационной работы.

# Глава 1: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР КОНЦЕПЦИИ БЛАГОПОЛУЧИЯ

## Определение благополучия и его виды

В настоящее время у сотрудников компаний в связи с постоянными изменениями экономических, политических и других факторов существует потребность в стабильности, безопасности и заботе о комфорте. Для поддержания сотрудников компании внедряют различные практики, в данной работе будут рассмотрены основные подходы к изучению благополучия.

Существует множество определений понятию благополучие, поэтому вследствие отсутствия единой формулировки в работе будут приведены разные трактовки.

Дипломированный институт персонала и развития (CIPD) определяет концепцию благополучия как «создание среды, которая активно способствует состоянию удовлетворенности, принося пользу как сотрудникам, так и организации». [[5]](#footnote-5)

Также можно дать определение благополучию сотрудника отдельно — это состояние, при котором сотрудник успешно реализует собственный потенциал, продуктивно работает и вносит свой вклад в развитие компании и общества в целом. Идеальное состояние благополучия сотрудника – это физически процветающий, эмоционально сбалансированный, финансово обеспеченный и социально включённый человек. [[6]](#footnote-6)

Всемирная Организация Здравоохранения дает такое определение термину «благополучие»: «Благополучие существует в двух измерениях – объективном и субъективном. Оно включает в себя совокупность жизненных переживаний индивида, а также сравнение обстоятельств его жизни с социальными нормами и ценностями». Существует два взгляда на благополучие. **Эпистемологический (объективный)** подход рассматривает благополучие как совокупность различных элементов, вытекающих из традиционных показателей и инструментов как доход, ВВП, уровень образования, уровень смертности и т. д. Здоровье считается компонентом благополучия при таком подходе. **Онтологический** **(субъективный)** подход рассматривает благополучие как самостоятельную концепцию, связанную с субъективными ощущениями людей. В каком-то смысле благополучие отражает всеобъемлющее человеческое ощущение бытия, не ограниченное более узкими или конкретными параметрами. Здоровье выступает фактором, влияющим на благополучие.[[7]](#footnote-7) Субъективное благополучие относится к общей оценке людьми качества своей жизни, основанной на их собственных стандартах и включает в себя три компонента: положительные эмоции, отрицательные эмоции и общая удовлетворенность жизнью. Оценка субъективного благополучия основывается на стандартах человека, а не на стандартах общества.

Кроме того, ВОЗ уточняет, что существует три причины, влияющие на субъективное ощущение благополучия:

- адаптация и привыкание. Субъективное благополучие может адаптироваться к обстоятельствам жизни: объективно неудовлетворительные условия могут быть расценены как нейтрально-оптимальные. Это особенно относится к долговременным патологическим состояниям, поэтому важно учитывать некоторые факторы благополучия в сравнении с объективными показателями. Так, например, фактор здоровья может и должен быть оценен с объективной точки зрения.

- разброс показателей между странами. В связи с принятыми в каждой стране нормами в том числе культурными, социальными, а также новыми тенденциями (как например экстремальный бодипозитив, предполагающий нейтрально-положительное отношение к аномальным состояниям человеческого тела: ожирение последней степени, существенный дефицит массы тела) субъективное благополучие в каждом регионе будет расцениваться именно с точки зрения ожиданий, принятых в обществе. Если говорить о организационном уровне, то компании в каждой стране должны учитывать факторы благополучия каждой страны, в основном это касается крупных международных компаний.

- разброс показателей по уровню дохода. Существует различия в ощущении субъективного благополучия среди групп населения с разными уровнями дохода. Несмотря на это существуют свои стандарты благополучия, которые формируются на основе социальных ожиданий. Принимая во внимание организационный уровень, стоит учитывать, что при измерении субъективного благополучия показатели сотрудников могут разительно отличаться не только из-за различных уровней дохода, но и по причине разного количества членов семьи.

Существует также аффективное благополучие, которое относится к частоте и интенсивности, с которой люди испытывают положительный аффект (positive affect) и отрицательный аффект (negative affect). Подразумевается, что люди могут испытывать разные эмоции и состояния настроения как в обычной жизни, так и на рабочем месте. Аффективное благополучие обычно измеряется путем просьбы оценить степень, в которой люди испытывали различные аффективные состояния в течение определенного периода времени.[[8]](#footnote-8) Аффективное благополучие исследовано также на рабочем месте, была использована пятифакторная модель благополучия.[[9]](#footnote-9)

Изображение выглядит как линия, диаграмма, круг, оригами

Автоматически созданное описание

1. Пятифакторная модель аффективного благополучия. Источник: [Daniels K. Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work [Электронный ресурс] / K. Daniels // Human Relations. — 2000.— Vol. 53 No 2. P. 279 - 294. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/254097534_Measures_of_Five_Aspects_of_Affective_Well-Being_at_Work> (дата обращения: 20.01.2023)]

Помимо этого, для определения того, какие эмоции и как часто человек испытывал за определенный промежуток времени, используется опросник PANAS (Positive and Negative Schedule).[[10]](#footnote-10)

Кроме того, были определены 5 составляющих общего благополучия человека: [[11]](#footnote-11)

* Профессиональное благополучие
* Социальное благополучие
* Финансовое благополучие
* Физическое благополучие
* Общественное благополучие

Общее благополучие человека включает в себя профессиональное, что означает прямое влияние работы на жизнь сотрудников.

## Профессиональное благополучие

Ситуации на рабочем месте отличаются от обычных жизненных ситуаций, поэтому концепцию благополучия сотрудников следует выделять от концепции общего благополучия. Однако до сих пор не было достигнуто консенсуса по определению благополучия сотрудников. Психологическое благополучие и субъективное благополучие, а также удовлетворенность работой часто используются как синонимы для обозначения благополучия сотрудников в организациях. [[12]](#footnote-12)

Благополучие сотрудников состоит из трех компонентов: субъективного благополучия (удовлетворенность жизнью и диспозиционный аффект\*[[13]](#footnote-13)), благополучия на рабочем месте (удовлетворенность работой и аффект, связанный с работой) и психологического благополучия (принятие себя, позитивные отношения с людьми, личностный рост, цели жизни, автономия, освоение окружающей среды).

Благополучие сотрудников важно для организаций, так как оно имеет взаимосвязь с благополучием, процветанием и результатами деятельности самой компании, поэтому заботясь о благополучии сотрудников компания заботится таким образом о своем благополучии. Существует множество плюсов: повышение производительности труда, снижение уровня текучести персонала. [[14]](#footnote-14)

Стоит отметить, что счастливые сотрудники производят больше, чем несчастливые, в долгосрочной перспективе. Они регулярно появляются на работе, среди счастливых и удовлетворенных сотрудников не только ниже уровень текучести, но сотрудники также более вовлечены и готовы выходить за рамки своих повседневных обязанностей. Таким образом, они преданы своей работе и лояльны. Если брать во внимание, что большинство научных статей считают понятия «удовлетворенность», «счастье» и «благополучие» синонимичными, то от благополучия сотрудников (в особенности их субъективное ощущение благополучия) зависит деятельность организации и ее долгосрочные результаты.

В англоязычных источниках часто используется понятие «процветающие сотрудники» (от англ. thriving workforce), что включает в себя не только удовлетворение и продуктивность, но и вовлеченность в создание будущего своей компании и соответственно своего, синонимом процветания в данном контексте может быть преуспевание. Несмотря на то, что процветающие сотрудники очень энергичны, они не испытывают эмоционального выгорания, что ведет к меньшему количеству заболеваний. Можно сказать, что процветание сотрудников напрямую зависит от благополучия. Было определено два компонента процветания: первый компонент – жизненная сила, которая заключается в энергии, передаваемой от сотрудника к сотруднику. Компании могут генерировать жизненную энергию, давая сотрудникам ощущение своей значимости в организации и понимание, что они делают большой вклад в общее дело. Вторым компонентом является обучение: новые знания, навыки и компетенции, которые сотрудники получают, дают им уверенность в себе и потенциал для дальнейшего роста.

Существует четыре механизма, позволяющих создать культуру процветания/ культуру преуспевания:

- предоставление свободы действий при принятии решений

- открытый обмен информацией

- сведение к минимуму невежливости в организации

- предоставление вежливой обратной связи[[15]](#footnote-15)

Для поддержания и повышения уровня благополучия сотрудников используются различные инициативы:

* Определение сильных сторон сотрудников.[[16]](#footnote-16) Теория самодетерминации исследует факторы, способствующие внутренней мотивации, саморегуляции и благополучию. Развитие сильных сторон сотрудников может повысить способность удовлетворять свои психологические потребности в компетентности (стремление быть эффективным и достигать результатов благодаря совокупности своих навыков, знаний, умений), автономии (стремление чувствовать себя инициатором своих действий и контролировать свое поведение) и связанности/взаимосвязи (стремление к установлению надежных отношений, которые основаны на чувствах принадлежности и привязанности). [[17]](#footnote-17) Согласно теории самодетерминации, когда поведение регулируется для удовлетворения этих трех потребностей, человек способен достичь более эффективного функционирования, что приводит к благополучию.
* Определение человека, с кем можно разделять общую миссию, и кто способствовал бы карьерному росту. Кроме того, необходимо проводить время с теми людьми и командами, которые нравятся сотруднику, так как это будет способствовать хорошему настрою на рабочем месте. [[18]](#footnote-18)
* Инвестирование в сотрудников и обеспечение интересной работы выполняется благодаря поддержке карьеры, обучению и развитию, обеспечению сотрудников задачами, в ходе которых можно принимать решения автономно, прозрачному предоставлению информации, а также обратной связи в обе стороны. Двусторонняя коммуникация и проведение опросов дают сотрудникам право голоса, ощущение значимости и понимание, что к ним прислушиваются. [[19]](#footnote-19)
* Организационная поддержка заключается в климате, который основан на поддержке и участии коллег и менеджмента. Важным пунктом является вовлеченность и практики, направленные на ее повышение, так как сотрудники, находящиеся в потоке более продуктивны и готовы оказывать поддержку компании. Кроме этого, внедрение гибких и дружественных к семье условий работы позволяют сотруднику испытывать меньше стресса по личным причинам, полноценно отдыхать и чувствовать заботу со стороны организации. [[20]](#footnote-20)

Удовлетворенность работой влияет на индивидуальную производительность, особенно в аспектах удовлетворенности сотрудником своим руководителем и своими обязанностями/задачами. Более удовлетворенные сотрудники склонны к сотрудничеству, взаимопомощи и коммуникациям с коллегами, более пунктуальны, задерживаются в компании дольше положенного времени в сравнении с сотрудниками, которые оценивают свое благополучие ниже. Таким образом, исследование счастья и продуктивности сотрудников выявило взаимосвязь между эмоциональным благополучием и производительностью. Кроме того, сотрудники, испытывающие больше положительных эмоций, получают более высокие оценки эффективности от руководителей, чем сотрудники, испытывающие больше негативных эмоций. Способность организаций способствовать благополучию своих сотрудников, а не порождать напряжение, стресс и психологические заболевания приносит пользу и сотрудникам, и организации. [[21]](#footnote-21) Люди с высоким профессиональным благополучием более склонны быть счастливыми и преуспевать в жизни в целом. Когда сотрудники и работодатели довольны своей карьерой, профессиональное благополучие будет способствовать удовлетворению в их личной жизни.

Изображение выглядит как текст, диаграмма, снимок экрана, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Структура направления будущих теорий, исследований, касающихся благополучия на рабочем месте. Источник: [Danna K., Griffin R. W. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature [Электронный ресурс]/ Karen Danna and Ricky Griffin // Journal of management. —1999. — Vol. 25, Issue 3.-Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639902500305> (дата обращения: 18.02.2023)]

Концепция благополучия сотрудника рассматривается как более всеобъемлющая конструкция с 1990-х годов. Благополучие рассматривается как включающее в себя различные виды удовлетворенности: удовлетворенность жизнью вне работы (удовлетворение/ неудовлетворенность социальной жизнью, семейной жизнью, отдыхом, духовностью и т. д.); удовлетворенность работой (удовлетворение/ неудовлетворенность оплатой труда, возможностями продвижения, самой работой, коллегами и т. д.); удовлетворенность общим состоянием здоровья. Предшествующими факторами являются: рабочая обстановка, личностные черты, организационный стресс. Последствия благополучия на рабочем месте несут индивидуальный и организационный характер. [[22]](#footnote-22)

В 2014 году, была описана модель благополучия, опирающаяся на нижеследующую модель, которая описывает, что благополучие состоит из гедонистического благополучия, эвдемонического благополучия и социального благополучия.



1. Адаптированная модель общего благополучия на рабочем месте. Источник: [Fisher Cynthia D. Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work [Электронный ресурс] / Cynthia D. Fisher// Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guidе. — 2014. —Vol. 3. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/300889874_Conceptualizing_and_Measuring_Wellbeing_at_Work> (дата обращения: 20.01.2023)]

Автор представила модель благополучия на рабочем месте тремя кругами. Счастье или позитивный аффект, внутренний круг, — это переживание приятных настроений и эмоций во время работы. Это один из трех компонентов гедонистического/субъективного благополучия на работе. Второй круг включает негативные эмоции на работе и когнитивные суждения об удовлетворенности работой – оставшиеся два компонента субъективного благополучия. Более высокий уровень структуры благополучия на рабочем месте образуют эвдемонические (психологическое) и социальные компоненты благополучия.[[23]](#footnote-23)

Изображение выглядит как круг, диаграмма, линия, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Компоненты благополучия на рабочем месте. Источник: [Fisher Cynthia D. Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work [Электронный ресурс] / Cynthia D. Fisher// Work and Wellbeing: A Complete Reference Guidе. — 2014. —Vol. 3. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/300889874_Conceptualizing_and_Measuring_Wellbeing_at_Work> (дата обращения: 20.01.2023)

С точки зрения удобства изучения и проведения сравнительного анализа для проведения исследований подходит количественный метод, поэтому большинство авторов используют опросы и структурированные интервью. Так, для измерения социального благополучия по пяти факторам в 1998 году Кори Киз был создан и апробирован опросник.[[24]](#footnote-24) Позитивные и негативные эмоции измеряются, например, с помощью опросника PANAS, а удовлетворенность жизнью – шкалой SWLS. [[25]](#footnote-25)

## Благополучие – междисциплинарное понятие

Благополучие (well-being) изучается разными науками – философией, психологией, социологией, медициной. Однако различные дисциплинарные точки зрения приводят к отсутствию единого мнения относительно компонентов концепции благополучия. [[26]](#footnote-26)

С прошлого века благополучие изучают психологи, социологи, философы и экономисты. Оно часто используется как синоним понятий «счастье», «удовлетворенность жизнью» и т. д.[[27]](#footnote-27) Благополучие ассоциируется с хорошим качеством жизни, а чтобы определить, как оно воспринимается сотрудниками в конкретной компании с субъективной точки зрения, следует рассмотреть две школы мышления: гедонистическую и эвдемоническую. Психологические исследования, как правило, отдают приоритет психическим, биологическим и когнитивным детерминантам, экономические исследования подчеркивают экономические факторы, такие как доход, потребление и занятость, в то время как социологические исследования исследуют роль социальных (а также экономических) институтов, включая предоставление медицинских услуг, социальный капитал и политические процессы.[[28]](#footnote-28)

Были определены пять основных категорий практик, реализуемых на рабочем месте с целью повышения благополучия сотрудников: баланс между работой и личной жизнью, рост по карьерной лестнице и развитие сотрудников, здоровье и безопасность, признание сотрудников, повышение вовлеченности. [[29]](#footnote-29)

1. Междисциплинарный подход к пониманию благополучия

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Благополучие с точки зрения психологии | |
| Психологическое благополучие – это состояние удовлетворения своей жизнью. Благополучие не всегда подразумевает хорошее самочувствие, так как переживание болезненных эмоций (таких как разочарование, неудача, горе) является нормой, а способность справляться с негативными или болезненными эмоциями является необходимостью. Однако психологическое благополучие оказывается под угрозой, когда негативные эмоции являются экстремальными или очень продолжительными и мешают способности человека функционировать в своей повседневной жизни. Концепция благополучия включает в себя не только положительные эмоции счастья и удовлетворенности, но и такие эмоции, как интерес, вовлеченность, уверенность и привязанность. Концепция эффективного функционирования в психологическом смысле включает в себя развитие своего потенциала, некоторый контроль над своей жизнью, наличие чувства цели (например, работа для достижения важных целей) и позитивные отношения. Психологи используют термин "субъективное благополучие", который обозначает чувства людей и оценку их благополучия.[[30]](#footnote-30) | |
| 1. Благополучие с экономической точки зрения | |
| Индивидуальная полезность или благополучие — это степень, в которой удовлетворяются предпочтения индивида. Если предположить, что индивиды рациональны, полностью информированы и стремятся максимизировать полезность, то выбор, который они делают, по определению максимизирует ожидаемую полезность. Однако предпочтения часто являются не очень хорошим показателем благополучия, связанного с последствиями выбора.[[31]](#footnote-31) С экономической точки зрения благополучие — это противоположность бедности. [[32]](#footnote-32) | |
| 1. Благополучие с точки зрения социологии | |
| Социология больше фокусируется на поведении людей, чем на их эмоциях и чувствах. Кроме того, социология измеряет объективное благополучие, а не, например, социальное равенство, и также опирается на теоретическую основу, в то время как субъективное благополучие трудно теоретизировать. Субъективное благополучие является результатом социальных систем и фактором их функционирования, поэтому субъективное благополучие относится к социологии.[[33]](#footnote-33) | |
| 1. Благополучие с точки зрения философии[[34]](#footnote-34) | |
| **Гедонистическое** благополучие приобрело влияние в области психологии как основа для оценок "субъективного благополучия": включая оценки счастья, удовлетворенности жизнью и наличия позитивного/негативного настроения. В гедонистических работах утверждается, что люди лучше всего способны понимать и формулировать свои собственные желания. Она отвергает общий набор универсальных ценностей или норм и предполагает, что хорошее общество построено на том, что каждый человек максимизирует свое собственное счастье | **Эвдемонический** взгляд: истинное счастье заключается в проявлении добродетели, то есть в том, чтобы делать то, что нужно делать. Оптимальное благополучие требует проведения различия между теми потребностями (желаниями), которые ощущаются только субъективно и удовлетворение которых приводит к сиюминутному удовольствию, и теми потребностями, которые коренятся в человеческой природе и реализация которых способствует человеческому росту. Таким образом, благополучие заключается в постоянном личностном развитии. Эвдемония считает, что благополучие и счастье — это разные понятия. С эвдемонической точки зрения субъективное счастье не может быть приравнено к благополучию. |

Источник: [Собственная разработка].

## Теоретические подходы к пониманию благополучия

1. Теоретические подходы к пониманию благополучия разными авторами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Автор | Название теории/подхода | Суть теории/подхода/модели | Ключевой вклад [[35]](#footnote-35) |
| Абрахам Маслоу [[36]](#footnote-36) | Статья «Теория мотивации человека», в которой описана Иерархия потребностей. | Благополучие связано с внутренними поведенческими мотивами и исходя из разбивки человеческих потребностей на иерархию. Существует 6 уровней в иерархии: физиология (воздух, вода, еда, одежда,…); безопасность (личная, эмоциональная, финансовая,…); социализация (семья, дружба, близость,…); самооценка (уважение и самоуважение, признание, важность, самоуверенность, независимость, компетентность, …); самоактуализация (воспитание, развитие и использование способностей, достижение целей, поиск счастья, …); трансцендентность (альтруизм, самоотдача). | Существует связь между мотивацией, потребностями, благополучием. |
| Кэрол Рифф[[37]](#footnote-37) | Шестифакторная модель психологического благополучия | Модель имеет шесть факторов:  1.Позитивные отношения: участие в отношениях с другими людьми, включая взаимную эмпатию, близость и привязанность  2.Цель в жизни: сильная целеустремленность и убежденность в том, что жизнь имеет смысл  3.Самопринятие: позитивное отношение к себе  4.Личностный рост: постоянное развитие, познание нового опыта  5.Освоение окружающей среды: эффективное использование возможностей и хорошие навыки управления факторами окружающей среды, включая управление повседневными делами  6.Автономия: проявление независимости и регуляции своего поведения независимо от социального давления | Выдвинул идею о том, что благополучие можно и нужно измерять в том числе с помощью субъективных шкал. Благополучие можно «разбить» на ключевые элементы. |
| Кори Киз [[38]](#footnote-38) [[39]](#footnote-39) | Теория процветания | Включает в себя три пункта:  -высокий уровень эмоционального благополучия (позитивный аффект, низкий негативный аффект, удовлетворенность жизнью)  -высокий уровень психологического благополучия (позитивные отношения с людьми, цель в жизни, личностный рост, автономия, самопринятие и освоение окружающей среды)  -высокий уровень социального благополучия (социальное признание, социальная актуализация, социальный вклад, социальная согласованность и социальная интеграция) | Социальное благополучие столь же важно, как и психологическое при оценке положительного функционирования людей в жизни. Слово «процветание» - термин для точного определения концепции многомерного благополучия человека. |
| Эдвард Динер[[40]](#footnote-40) | Субъективное благополучие | Шкала из 8 пунктов для самооценки успеха в важных сферах жизни:  1.Смысл и цель  2.Позитивные, поддерживающие, вознаграждающие социальные отношения  3.Вовлеченность и интерес  4. Вклад в благополучие других  5. Компетентность  6. Самооценка и самопринятие  7. Оптимизм  8. Уважение от окружения | Создал более короткую и легкодоступную систему измерения благополучия. Существуют четкие, заметные и важные различия между терминами: благополучие, психологическое благополучие, качество жизни, положительный аффект, эмоциональное благополучие, субъективное благополучие, удовлетворенность жизнью, счастье. |
| Мартин Селигман [[41]](#footnote-41) | Теория благополучия PERMA | Теория состоит из пяти показателей:  1.Положительные эмоции: наличие ощущения счастья, удовлетворенности жизнью  2.Вовлеченность: наличие состояния потока  3.Отношения: наличие друзей, семьи, социальные связи и близость  4.Смысл: наличие чувства принадлежности и служения чему-то большему, высшей цели  5.Достижения: наличие компетентности, успеха | Основа для благополучия может основываться на общепризнанных внутренних ценностях. Тема позитивной психологии – благополучие, золотой стандарт измерения благополучия – процветание, а цель позитивной психологии – увеличить процветание. |

Источник: [Собственная разработка].

В таблице представлена только часть от всего разнообразия теоретических подходов к пониманию концепции благополучия, что обусловлено существованием большого количества видов благополучия (эмоциональное/ психологическое/ субъективное/ гедонистическое/ эвдемоническое/ профессиональное и т. д.). Несмотря на наличие обилия научных работ, исследование продолжается вследствие существования неопределённости в понимании феномена.

## Выводы по главе

Таким образом, выделяется множество подходов к изучению благополучия, но особый акцент в работе будет сделан на субъективное благополучие, которое обозначает то, как люди оценивают и проживают свою жизнь.[[42]](#footnote-42) Кроме того, субъективное благополучие – это идеология, характеризующаяся «высоким уровнем положительных и низким уровнем негативных эмоций и настроений, а также высокой удовлетворённостью жизнью».[[43]](#footnote-43) Многие авторы используют субъективное благополучие как синоним счастья.

Помимо этого, понятие благополучия рассматривается разными науками с разными целями. Так, каждая дисциплина способствует единому пониманию благополучия, но ни одна не может полностью охватить данный термин. Модель или теория, основанная на междисциплинарном подходе, сможет объединить все наработки воедино и учитывать все нюансы. Также благополучие исследовано разными авторами, которые дополняют друг друга по мере повышения изученности области.[[44]](#footnote-44)

Благополучие на рабочем месте отражено в модели, которая включает в себя гедонистическое, эвдемоническое и социальное благополучие. Таким образом, было принято решение изучить эвдемоническую часть субъективного благополучия сотрудников на рабочем месте в качестве основной, а также затронуть гедонистическую и социальную части в качестве дополняющих.

Большинство исследований сосредоточено на количественных исследованиях, тем не менее важной частью является понимание субъективного ощущения благополучия со стороны сотрудников и их мнение о том, что может повысить их благополучие. При этом следует учитывать, что для каждого человека в приоритете могут быть разные составляющие. Кроме того, феномен недостаточно изучен в долгосрочной перспективе. Так, достичь благополучия навсегда невозможно, поскольку поддержание благополучия является балансированием между желаемым и реальным.

# Глава 2: ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ И КОМПАНИИ

## 2.1. Характеристика отрасли

Вибродиагностика - метод неразрушающего контроля промышленного оборудования, основанный на измерении и анализе комплекса параметров вибрации. В настоящее время вибрационная диагностика машин и механизмов признается одним из самых удобных и информативных методов технической диагностики, позволяющим достоверно судить о текущем техническом состоянии оборудования и наличии в нем скрытых дефектов в любой стадии развития.[[45]](#footnote-45)

Сфера вибродиагностики и виброакустики узкоспециализированная, однако существует достаточно широкий выбор компаний, предоставляющих схожие услуги и продукцию:

* Платформенное решение «Диспетчер»,[[46]](#footnote-46) которое предоставляет удаленное внедрение вибродиагностики[[47]](#footnote-47)
* ООО «Балтех»[[48]](#footnote-48)
* ООО «Техноберинг»[[49]](#footnote-49)
* ООО «Юнитсервис» [[50]](#footnote-50)
* АО «ТСТ» [[51]](#footnote-51)
* ООО «Велес»[[52]](#footnote-52)
* ООО «Велмас»[[53]](#footnote-53)
* ООО «Диамех 2000»[[54]](#footnote-54)

Несмотря на наличие прямых конкурентов, ООО «Ассоциация ВАСТ» занимает лидирующее место в отрасли, так как имеет большую историю, а также сотрудничает с крупными компаниями как «РЖД». Кроме того, у Ассоциации существует свой учебный центр и отдел разработок и инноваций, что можно расценивать как конкурентное преимущество, так как компания перспективная и осуществляет научную деятельность. Учитывая колоссальный опыт компании и собственные наработки, а также работу с крупными организациями, можно отметить, что компания в целом востребована на рынке Российской Федерации и СНГ.

## 2.2. Характеристика компании

### 2.2.1. История компании[[55]](#footnote-55) и ее организационная структура

Начало истории компании было положено в 1990 году, когда группа специалистов отдела вибрации ЦНИИ СЭТ (Центральный научно-исследовательский институт судовой электротехники и технологии) основала малое предприятие с наименованием «Вибротехника». После открытия организацией была разработана и представлена на рынок первая в мире программа автоматизированной диагностики и прогноза состояния подшипников качения по измерению вибрации, которая вошла в состав диагностических комплексов датской компании Bruel&Kjaer, занимающейся поставкой звуковых и вибрационных технологий для измерения эксплуатационных характеристик, долговечности и качества продукции. В 1992 году компания выпустила многофункциональное программное обеспечение автоматизированной диагностики Dream и программы балансировки. В 1997 году разработан и выпущен первый в России цифровой анализатор вибрации.

Общество с ограниченной ответственностью «Ассоциация ВАСТ», которое существует сейчас, было образовано в 1998 году для объединения головной организации в Санкт-Петербурге и филиалов в Нижнем Новгороде и Череповце.

В 2001 году был выпущен первый российский виброанализатор, соответствующий международному стандарту и открыт Северо-Западный учебный центр для подготовки специалистов в области вибрационной диагностики для промышленных предприятий России и стран СНГ.

В 2006 году ООО «Ассоциация ВАСТ» стала представителем Российской Федерации в международной организации MIMOSA, которая разрабатывает стандарты по обслуживанию машин и получает статус сертифицированного золотого партнера Microsoft в области разработки программного обеспечения.

В 2008 году компания становится дипломантом всероссийского конкурса "100 лучших товаров России", а комплекс на базе нового виброанализатора признан лучшим в номинации "Продукция производственно-технического назначения".

В 2017 году Выпущен новый виброанализатор СД-23, превосходящий по техническим характеристикам все российские аналоги.

В 2019 году разработана система контроля судовых дизель-генераторных установок, в 2020 – начался серийный выпуск систем мониторинга и диагностики и пройдена аккредитация в качестве Независимого органа по аттестации (сертификации) персонала (НОАП). В 2021 году началась разработка виброизмерительных приборов нового поколения.

Таким образом, с самого начала своего существования организация занималась виброакустическими системами и технологиями.

Организационная структура компании является линейно-функциональной и состоит из 6 подразделений: отдел внедрения, отдел разработок, финансовый отдел, отдел информационных технологий, технический отдел и отдел кадров. Кроме данных должностей, в компании также есть персонал, специализирующийся на клининге, инженер по охране труда, менеджер по рекламе и юрист(ы).

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, число

Автоматически созданное описание

1. Организационная структура компании ООО «Ассоциация ВАСТ». Источник: [закрытая документация компании ООО «Ассоциация ВАСТ»]

Стоит отметить, что на одной должности в некоторых подразделениях работает больше одного человека. Так, например, в отделе разработок несколько инженеров программистов.

Численность сотрудников отдела внедрения составляет 14 человек, а отдела разработок – 12 человек. Данные отделы были выбраны для проведения исследования, так как по итогам ежегодного тестирования об уровне удовлетворенности руководством компании было отмечено снижение в 2023 году по сравнению с 2022 годом именно в отделе внедрения и отделе разработок.

### 2.2.3. Продукция и услуги компании

Миссия ООО «Ассоциация ВАСТ» заключается во внедрении в промышленное производство новейших технологий.

Область деятельности компании включает: проектирование, разработку, производство, поставку измерительных приборов и систем вибрационного мониторинга, диагностики и балансировки оборудования, аппаратно-программных средств диагностики и мониторинга, устройств и систем железнодорожной автоматики и связи, оказание услуг по определению технического состояния машин тепловым и вибродиагностическим методами, а также услуг по виброналадке агрегатов. Наличие фундаментальной научной базы и уникальные разработки позволяют организации удовлетворять запросы заказчиков, соответствовать российским и международным стандартам промышленной вибродиагностики, постоянно совершенствуя свою продукцию.

Ассоциация ВАСТ предоставляет высокотехнологические инновационные разработки для повышения эффективности производства. Российские компании применяют технологии удаленного мониторинга, автоматической диагностики и анализа технического состояния оборудования с целью снижения аварийности, простоев и влияния человеческого фактора, повышения энергоэффективности, автоматизации диагностики оборудования и сокращения затрат на его ремонт/замену, а также повышения надежности оборудования и продления сроков его службы.

Компания предоставляет **услуги** по узкому профилю, среди которых:

* Вибродиагностика
* Балансировка
* Центровка
* Проверка и калибровка
* Аттестация специалистов неразрушающего контроля

Кроме того, компания отмечает своей ценностью клиентоориентированность, так как зачастую к клиентам необходимо применять индивидуальный подход в силу узкой специализации сферы деятельности компании.

Своими преимуществами ООО «ВАСТ» выделяет:

* Собственный учебный и аттестационный центр
* Двадцатипятилетний опыт работы в области вибрационной диагностики
* Узкая специализация и высокая квалификация специалистов компании
* Техническая поддержка продукции

Компания предоставляет следующую **продукцию**:

* Приборы вибродиагностики оборудования:
* Переносные приборы: виброанализаторы разных поколений, виброметры и электронные стетоскопы
* Стационарные системы: системы мониторинга состояния оборудования, модули виброконтроля
* Системы лазерной центровки: беспроводные системы для центровки валов
* Программное обеспечение: корпоративная система вибромониторинга и вибродиагностики
* Комплектующие: лазерные датчики оборотов, радиоканалы для датчиков оборотов
* Учебно-тренировочные стенды

### 2.2.4. Политика в области качества и кадровая политика [[56]](#footnote-56)

Деятельность Ассоциации в области качества направлена на удовлетворение потребностей и интересов стейкхолдеров – сотрудников, клиентов, партнеров и всего общества благодаря разработке и выпуску уникальных приборов, программных продуктов и услуг, обеспечивающих промышленную безопасность.

Компания совершенствует систему менеджмента качества на основе стандартов ГОСТ Р ИСО 9000 и развивает взаимовыгодное и долгосрочное сотрудничество с партнерами. Кроме того, проводится анализ требований клиентов к выпускаемой продукции, получение и использование информации о степени их удовлетворенности, а также расширение ассортимента продукции и услуг на основе данных о потребностях клиентов. Ассоциация ведет постоянное взаимодействие с поставщиками исходных материалов и комплектующих изделий по улучшению качества на основе взаимных интересов. Помимо этого, в организации применяются современные информационные технологии для контроля системы менеджмента качества.

Таким образом, в организации используются передовые технологии и собственные разработки, отвечающие всем требованиям качества с соблюдением безопасности и охраны труда.

На начало 2023 года среднесписочная численность сотрудников составляет 87 человек.

Ассоциация ВАСТ выделяет своими задачами:

* Повышение компетентности, постоянное развитие знаний, навыков и системы мотивации сотрудников
* Определение ответственности и полномочий сотрудников при реализации процессов Ассоциации
* Развитие обмена информацией между сотрудниками о результативности
* Установление между сотрудниками искренних и доверительных отношений

Согласно корпоративной этике ООО «Ассоциация ВАСТ», деятельность кадровой политики, политики оплаты труда и социального обеспечения осуществляется без дискриминации по полу, возрасту, национальности, политическим взглядам и религиозной принадлежности.

Компания нацелена на повышение социальной защиты сотрудников, в рамках этой задачи сотрудники со стажем от года обеспечены полисом добровольного медицинского страхования. Кроме того, проводится ежегодное медицинское обследование персонала с профилактической целью по предотвращению заболеваний. Также Ассоциация большое внимание уделяет соблюдению техники безопасности для обеспечения комфортных и безопасных условий труда. В компании задействован специальный сотрудник на должности «инженер по охране труда», который проводит инспекцию по соблюдению безопасности и охране труда, а также проводит информирование и обучение по технике безопасности, проводит экскурс новым сотрудникам и другое.

Компания практикует внутренний найм, так как благодаря повышению квалификации у сотрудников есть возможность продвижения по карьерной лестнице для получения более высоких должностей. Таким образом, в ООО «Ассоциация ВАСТ» формируется кадровый резерв из сотрудников, нацеленных на достижение руководящих должностей.

Ежегодно компания устраивает совместный корпоративный выезд загород, на котором проводятся различные мероприятия по сплочению коллектива и укреплению корпоративного духа. В годы, когда «Ассоциация ВАСТ» отмечает круглую дату со дня основания, как в 2023 году – двадцатипятилетие, выезды и праздничные мероприятия проводятся дважды в год. Кроме того, руководство компании поддерживает теплые отношения между сотрудниками, в офисе располагается большая столовая, в которой сотрудники собираются и в обед, и во время более маленьких перерывов.

Программа благополучия компании «Ассоциация ВАСТ» выглядит следующим образом:

1. Программа благополучия в ООО «Ассоциация ВАСТ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Физическое здоровье и среда | Развитие карьеры | Финансовое благополучие | Комфорт  социальной среды | Ментальное состояние |
| Полис ДМС  Собственная столовая с кулером  Ежегодное медицинское обследование всех сотрудников  Просторное помещение  Кондиционер | Обучение, оплачиваемое организацией  Возможности карьерного роста по желанию  Повышение квалификации | Консультации юристов в экстренных ситуациях  Высокая фиксированная часть заработной платы  Возможность получения надбавок и премий  Соцпакет | Поддержка со стороны руководства (нематериальная мотивация и проведение опросов об удовлетворённости)  Развита обратная связь в обе стороны  Совместные выезды и мероприятия | Для некоторых специальностей существует возможность удаленной работы  Гибкий график работы и самостоятельное распределение времени |

Источник: [Закрытая документация ООО «Ассоциация ВАСТ»].

Ежегодно в организации проводится опрос сотрудников об их удовлетворенности благополучием, по каждому отделу формируется статистика. В 2022 году по сравнению с 2021 годом удовлетворенность снизилась в отделе внедрения и отделе разработок. Опрос проводится на основе модели благополучия, задействованной в организации и на основе модели PERMA, прохождение опроса занимает немного времени, а также элементы модели подходят под приоритетные направления компании в отношении развития благополучия сотрудников.

Так как компания имеет собственный учебный центр по подготовке специалистов в области вибрационной диагностики, а также имеет аккредитацию в качестве НОАП (независимый орган по аттестации персонала), то, соответственно, большое внимание уделяется обучению, развитию и повышению квалификации сотрудников. Компания в рамках кадровой политики выделяет обучение сотрудников своей ключевой задачей.

Организация применяет политику, заключающуюся в возможности развития для каждого сотрудника. Таким образом, если человек чувствует потребность в обучении или понимает, что в его силах делать больше, то компания приветствует это. Существует возможность обсуждать с непосредственным руководителем напрямую свое дальнейшее профессиональное развитие и будущее повышение по карьерной лестнице. Несмотря на то, что существуют возможности для внутреннего развития узкоспециализированных сотрудников, компания также развивает потенциал сотрудников, задействованных в смежных областях. Так, например, при в силу имеющихся финансовых ресурсов, компания идет на встречу, если существует потенциал развития инженеров и программистов. Заинтересованные в обучении и повышении квалификации сотрудники должны аргументировать полезность их обучения для компании.

Кроме обучения собственных сотрудников ООО «Ассоциация ВАСТ» в рамках Северо-Западного учебного центра проводит первичную подготовку и повышение квалификации специалистов по вибрационной диагностике, а также невибрационным направлениям мониторинга состояния и диагностики машин и механизмов.

С целью непрерывного обучения специалистов, занимающихся контролем состояния, диагностикой и обслуживанием оборудования, на базе Северо-Западного учебного центра организован обмен опытом специалистов-практиков, проводятся семинары по вопросам диагностики и наладки оборудования, индивидуальные консультации, а также преподаватели центра осуществляют консультационную поддержку предприятий и специалистов. В учебном центре сосредоточена научная деятельность Ассоциации ВАСТ по основным направлениям: технологии контроля состояния, диагностики и специального обслуживания машин и механизмов в межремонтный период.

Заказчиками и партнерами в области образования являются крупные и средние предприятия промышленности, транспорта и других отраслей Российской Федерации и стран СНГ, в числе которых ОАО «РЖД», ФГУП «СЕВМАШ», ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ», ОАО «Водоканал», ОАО «Уралкалий» и другие. [[57]](#footnote-57)

## 2.3. Выводы по главе

Компания осуществляет деятельность по продаже товаров и оказанию услуг, является одной из ведущих российских компаний-производителей систем контроля состояния и диагностики машин и оборудования различных отраслей промышленности. Основными услугами является вибродиагностика, балансировка и лазерная центровка, а основным товаром – виброанализаторы, также Ассоциация занимается разработкой аппаратного и программного обеспечения.

Количество задействованных сотрудников в компании составляет 87 человек, в компании существует программа благополучия, которая распространяется на пять элементов жизни сотрудников: физическая среда и здоровье, развитие карьеры, финансовое благополучие, комфорт социальной среды и ментальное состояние.

Ежегодно в организации проводится оценка благополучия сотрудников по модели PERMA, а также производится оценка удовлетворенности программой благополучия.

У «Ассоциация ВАСТ» существует достаточное количество конкурентов несмотря на специфичность отрасли, однако стоит отметить, что компания является ведущей в своей отрасли, так как сотрудничает с крупными клиентами отрасли (РЖД, Балтика и другие), также деятельность ведется уже в течение 25 лет. Кроме того, на базе организации в 2001 году был открыт учебный центр, который получил Государственную аккредитацию в 2009 году и теперь может готовить специалистов всех уровней по направлению «вибродиагностика». Ассоциация осуществляет научную деятельность, ведет разработку инноваций в своей сфере.

Компания обучает сотрудников, помогает с повышением квалификации и карьерным ростом в случаях, когда сотрудники заинтересованы в таких перспективах собственного развития. Таким образом, у компании существует свой внутренний кадровый резерв, поэтому практикуется внутренний найм на руководящие/ вышестоящие должности.

# Глава 3: ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПРОГРАММОй БЛАГОПОЛУЧИЯ В КОМПАНИИ ООО «АССОЦИАЦИЯ ВАСТ»

## 3.1. Организация и методы исследования

Задача, поставленная руководством компании, заключается в исследовании удовлетворенности сотрудников компании «Ассоциация ВАСТ» системой благополучия, реализуемой в компании и выявлении зон развития путем определения причин снижения удовлетворенности.

В рамках поставленной задачи было реализовано качественное исследование, осуществленное путем:

* сбора и анализа вторичной информации и документации компании
* проведения глубинных интервью с сотрудниками компании
* проведения экспертного интервью с сотрудником отдела кадров на должности менеджера по персоналу

Для проведения качественного исследования были выбраны две модели:

1. модель PERMA, по которой компания ежегодно организует опрос. модель PERMA основана на принципе: уровень благополучия каждого сотрудника, а также атмосфера на рабочем месте существенно влияют на производительность организации. Таким образом, данная модель используется на рабочем месте для создания позитивной рабочей среды, которая в итоге приводит к созданию продуктивной и счастливой рабочей силы.
2. модель благополучия, используемая в компании на основе модели 5 элементов благополучия, описанных в книге Т. Рата и Д. Хартера «Пять элементов благополучия. Инструменты повышения качества жизни».

Были также заданы вопросы для определения эмоций, испытываемых сотрудниками на рабочем месте, а также вопросы про социальную среду внутри организации и в личной жизни (в том числе для выявления соблюдения баланса между работой и личной жизнью).

Модель PERMA состоит из 5 элементов: [[58]](#footnote-58)

1. **Положительные эмоции** связаны с хорошим самочувствием сотрудников, это позитивное отношение к жизни и неуспеху, в том числе на рабочем месте. Положительные эмоции влияют на другие аспекты жизни, в числе которых элементы модели PERMA.
2. **Вовлеченность** характеризуется деятельностью, которой человек поглощен и увлечен. Такое состояние на рабочем месте означает высокий уровень интереса к работе, что говорит о позитивных эмоциях по отношению к своей деятельности.
3. **Взаимоотношения** являются важным элементов во время трудовой деятельности, так как все нуждаются в привязанности, внимании и открытом общении. Коллеги, оказывающие эмоциональную поддержку, и открытый к обсуждению руководитель создают комфортную рабочую среду.
4. **Смысл** или цель помогает сосредоточиться на главном, ощущать свою ценность и значимость. Если сотрудник понимает для чего он работает, осознает свой вклад в организацию и общество, то благодаря высшим целям у сотрудника будет повышаться самоценность и самоуважение.
5. **Достижения** могут также расцениваться как приобретение компетентности и развитие в своей сфере деятельности. Чувство выполненного долга и гордость за проделанную работу мотивируют сотрудника внутренне, что только увеличивает стремление к новым достижениям и росту.

Характеристика выборки:

Глубинные интервью проведены с 8 сотрудниками компании, которые занимают различные должности в смежных подразделениях: отделе внедрения и отделе разработок. Так, были проинтервьюированы сотрудники на должностях старших инженеров, начальников отделов, инженеров. Кроме того, состоялось экспертное интервью с менеджером по персоналу – единственный интервьюируемый сотрудник женского пола.

Возраст интервьюируемых варьировался от 20 до 55 лет; 100% сотрудников обоих подразделений составляют мужчины, что характерно для технических направлений. Количество сотрудников составляет 14 человек в отделе внедрения и 12 человек в отделе разработок. Стаж работы сотрудников отдела внедрения варьируется от 3 до 4 лет, отдела разработок - от менее года до 5,5 лет. Таким образом, можно отметить, что стаж интервьюируемых сотрудников отдела внедрения более равномерный и выводы могут быть обобщены, то же касается возраста: в отделе внедрения от 30 до 45, в отделе разработок от 20 до 55.

При определении количества интервьюируемых было принято решение провести интервью с сотрудниками по каждой должности из отделов внедрения и разработок, которые отражены в организационной структуре. Эти подразделения были определены как отклоняющиеся от общих показателей компании по всем подразделениям во время ежегодного проведения опроса.

1. Характеристика сотрудников для глубинных интервью

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Пол | Возрастная категория | Должность | Отдел | Стаж работы в компании |
| Сотрудник №1 | Мужской | 35-40 | Начальник отдела внедрения | Отдел внедрения | 4 |
| Сотрудник №2 | Мужской | 35-40 | Инженер по технической поддержке | Отдел внедрения | 4 |
| Сотрудник №3 | Мужской | 30-35 | Старший инженер по внедрению | Отдел внедрения | 3,5 |
| Сотрудник №4 | Мужской | 40-45 | Инженер по внедрению | Отдел внедрения | 3 |
| Сотрудник №5 | Мужской | 30-35 | Инженер - технолог | Отдел разработок | 4 |
| Сотрудник №6 | Мужской | 50-55 | Начальник отдела разработок | Отдел разработок | 5,5 |
| Сотрудник №7 | Мужской | 20-25 | Инженер-программист | Отдел разработок | Меньше года |

Источник: [Собственная разработка на основе закрытой документации ООО «Ассоциация ВАСТ»].

1. Характеристика сотрудника для экспертного интервью

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Пол | Возрастная категория | Должность | Отдел | Стаж работы в компании |
| Сотрудник №8  (экспертное интервью) | Женский | 35-40 | Менеджер по персоналу | Отдел кадров | 7 лет |

Источник: [Собственная разработка на основе закрытой документации ООО «Ассоциация ВАСТ»].

## 3.2. Результаты исследования

**Глубинные интервью с сотрудниками отделов внедрения и разработок**

Результаты анализа вторичной информации, полученной из закрытой документации ООО «Ассоциация ВАСТ», помогли в определении снизившихся показателей благополучия по двум подразделениям: отдел внедрения и отдел разработок. В таблице представлены сравнения показателей по обоим отделам и компании в целом в двухлетней перспективе.

Данные компании по всем отделам были взяты за норму и после проведенного анализа отклонения параметров в отделах внедрения и разработок расцениваются как отрицательные из-за тенденции к снижению, в то время как в компании в целом параметры улучшились в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

1. Результаты опросов по модели PERMA

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Отдел внедрения | | Отдел разработок | | Результаты по всем отделам | |
|  | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| Положительные эмоции | 4,3 | 4,2 | 4,0 | 4,1 | 4,4 | 4,6 |
| Вовлеченность | 4,3 | 4,4 | 4,1 | 3,9 | 4,5 | 4,5 |
| Взаимоотношения | 4,5 | 4,5 | 4,4 | 4,2 | 4,9 | 4,7 |
| Цель и смысл | 3,9 | 3,6 | 3,8 | 3,7 | 4,0 | 4,1 |
| Достижения | 4,0 | 3,9 | 4,4 | 4,1 | 4,6 | 4,8 |

Источник: [Закрытая документация ООО «Ассоциация ВАСТ»].

Можно отметить, что в отделе внедрения снизились все показатели кроме вовлеченности и взаимоотношений на рабочем месте. Относительно отдела разработок увеличилось количество испытываемых сотрудниками позитивных эмоций. В целом по компании в 2022 году снизился показатель только по пункту «взаимоотношения». Все показатели по подразделениям за оба года ниже, чем показатели по компании, что свидетельствует о более низком воспринимаемом субъективном благополучии сотрудниками отделов внедрения и разработок по сравнению с остальными отделами, действующими в ООО «Ассоциация ВАСТ».

**Положительные эмоции**

Положительные эмоции сотрудниками воспринимаются по-разному благодаря различию в образе мышления: склонные к позитивным мыслям и активные сотрудники рассказывали даже о мелочах, которые вызывают у них положительные эмоции на работе, в то время как сотрудники, склонные мыслить негативно, рассказывали больше об отрицательных моментах и эмоциях, испытываемых на рабочем месте. Несмотря на это, большинство сотрудников все-таки оценивают свое эмоциональное состояние как хорошее благодаря коллективу, сложившемуся в компании.

**Вовлеченность**

Несмотря на то, что в отделе разработок показатель снизился, большинство сотрудников отмечали вовлеченность и готовность работать сверхурочно. Почти все сотрудники отмечали наличие переработки на рабочем месте, однако она была добровольная, так как большинство отмечало приверженность компании, хорошую команду, то работать во внеурочное время было инициативой самого сотрудника, а не начальства. Многие сотрудники чувствуют ответственность перед своей командой и говорят о благодарности компании и коллективу, поэтому переработки не в тягость, а, наоборот, исходят из внутренних побуждений. Кроме того, сотрудники сообщали о том, что работа во внеурочное время – это последствия международного сотрудничества с другими регионами, поэтому переработки периодически возникают вследствие разницы во времени.

**Взаимоотношения**

Стоит отметить, что, согласно показателям, у сотрудников нет проблем с взаимоотношениями в коллективе, что также подтверждается данными, полученными в ходе интервью, так как сотрудники отмечали: «дружеские отношения», «теплую атмосферу» и «хорошие отношения с руководителем и коллегами», поэтому организационная культура характеризуется взаимопомощью, что помогает в достижении целей и задач компании посредством сделанной вовремя работы каждым сотрудником. Так, сотрудники многократно упоминали ситуации, когда коллеги оказывали помощь и поддержку в ходе рабочего процесса, а также об отсутствии конфликтных ситуаций, так как все напряженные обстоятельства быстро решаются в ходе диалогов с целью устранения недопонимания и претензий.

**Цель и смысл**

Многие сотрудники отмечали отсутствие глобальных целей, вследствие чего работниками замечено снижение мотивации, безынициативность и отсутствие вдохновения. Непонимание или неимение некоторыми сотрудниками высшей цели сказывается также на их продуктивности и желании осуществлять деятельность. Хотя в компании распространены переработки, зачастую работники доделывают свои обязанности в нерабочее время, а не выполняют работу сверх нормы (исключение – крупные проекты с иностранными клиентами).

**Достижения**

Несмотря на возможность при желании сотрудника повышать квалификацию, развивать навыки и компетентность в своей сфере, для многих это считается в норме вещей и не расценивается достижением. Кроме того, по причине непонимания высших целей и смысла деятельности большинство не испытывает гордость от проделанной работы, поэтому самооценка, самопризнание и самоуважение сотрудников страдает. Также некоторыми работниками достижения измеряются в карьерном росте и получении дополнительных выплат – премий. Однако зачастую восприятие собственных достижений каждым сотрудником отличалось по причине склонности к позитивному или негативному мышлению. Так, например, начальник отдела внедрения несмотря на более высокую должность относился к своему положению в компании менее положительно относительно своего починенного, занимающего должность инженера по внедрению. Таким образом, можно сделать вывод о том, что в зависимости от характера, темперамента и набора личностных качеств субъективное ощущение достижений отличается. Сотрудники, склонные мыслить положительно, отзывались о своих достижениях более воодушевленно и перспективно, чем сотрудники, склонные мыслить в негативном ключе, вне зависимости от занимаемой должности и возраста.

1. Результаты опросов по модели благополучия компании

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Отдел внедрения | | Отдел разработок | | Результаты по всем подразделениям | |
|  | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| Физическое здоровье и среда | 3,7 | 3,6 | 3,4 | 3,6 | 3,9 | 3,9 |
| Развитие карьеры | 4,4 | 4,9 | 4,5 | 4,7 | 4,6 | 4,8 |
| Финансовое благополучие | 4,0 | 3,5 | 4,1 | 3,7 | 3,9 | 4,1 |
| Комфорт  социальной среды | 4,7 | 4,6 | 4,8 | 4,6 | 4,8 | 4,7 |
| Ментальное состояние | 3,9 | 3,8 | 4,2 | 4,1 | 4,0 | 4,1 |

Источник: [Закрытая документация ООО «Ассоциация ВАСТ»].

По сравнению с 2021 годом в обоих отделах произошло повышение только по показателю развитие карьеры, а также для отдела разработок в сфере физической среды и здоровья. В целом по компании по всем отделам снизился только показатель «комфорт социальной среды», однако он занимает второе место по удовлетворенности сотрудников после развития карьеры.

**Физическая среда и здоровье**

Сотрудники компании оценивают благополучие физической среды и здоровья на достаточно низком уровне. Несмотря на то, что в отделе разработок показатель в 2022 году увеличился по сравнению с 2021 годом, он все же остается на самой низкой позиции, для отдела внедрения – на второй позиции с конца, то есть на 4 уровне. По итогам проведенных интервью многие отмечали, что по причине занятости с 9 до 19 (в некоторых случаях с 8 до 17), а также времени, затрачиваемого на дорогу до работы/дома, нет возможности посещать ближайший фитнесс-центр. Большинство сотрудников проживают с семьей, что служит причиной для отсутствия физических упражнений до/после рабочего времени, так как отвлекающим фактором являются дети. Несмотря на это, некоторые сотрудники все же делают ежедневные пробежки. По итогам интервью для большей части сотрудников низкий уровень физической активности вызывает дискомфорт, так как появляются боли в спине, усталость от рутинной сидячей работы.

**Развитие карьеры**

Почти все сотрудники говорили о том, что в компании существуют возможности карьерного роста и продвижения, так как компания за свой счет обеспечивает повышение квалификации и обучение новым компетенциям, а также в дальнейшем повышение обсуждаемо с непосредственным руководителем. Кроме того, для сотрудников важную роль играет наличие в компании примеров повышения сотрудников с малым стажем работы в данной организации, что говорит о справедливом повышении, не прибегая к использованию длительных знакомств. В целом сотрудники довольны своим развитием карьеры.

**Финансовое** **благополучие**

К 2022 году показатель снизился на 0,5 и 0,4 пункта в отделах внедрения и разработок, что является наиболее ощутимым снижением. Исходя из слов сотрудников, наиболее распространенной причиной снижения финансового благополучия является отсутствие повышения оклада, так как индексация считается многими сотрудниками недостаточной. Кроме того, многие отмечали нехватку дополнительной информации по управлению финансовыми средствами. Так, например, многие перечисляли желаемыми возможностями: рассылки на корпоративную почту информации о снижении ипотечных ставок, о повышении процентных ставок по вкладам в разных банках. Тем не менее, сотрудники имеют полисы ДМС и возможность прохождения обучения за счет организации.

**Комфорт социальной среды**

Показатель для обоих подразделений находится на втором месте по удовлетворенности, хотя он незначительно снизился по сравнению с 2021 годом. Тем не менее сотрудники отмечают приятную и доброжелательную атмосферу в коллективе, хорошие отношения с руководством, приятельские отношения с коллегами и отсутствие серьезных конфликтных ситуаций, что снижает уровень стресса в рабочее время, так как в компании осуществляется принцип взаимопомощи и поддержки. Таким образом, среди сотрудников (за исключением одного) не отмечено серьезных проблем, связанных с комфортом социальной среды. Тем не менее были высказаны пожелания о более частых встречах вне рабочего пространства, как корпоративные мероприятия и совместные выезды.

**Ментальное состояние**

Несмотря на то, что удовлетворенность благополучием ментального состояния в целом снизилась по сравнению с прошлым годом, если сравнивать показатели с общими по компании, то в отделе разработок они такие же. Многие сотрудники отмечали хорошее ментальное состояние благодаря организационному климату, однако из-за личных проблем, а также некоторых рабочих моментов внутреннее напряжение существует. Хотя сотрудники в целом отмечают наличие большего количества положительных эмоций в своей жизни, некоторые трудности не позволяют им в целом чувствовать себя полностью счастливыми. Так, например, во время интервью были выделены следующие причины, как наиболее частые, на которых сотрудники зацикливаются и не могут чувствовать себя спокойно: конфликты и ссоры в семье, хронические проблемы со здоровьем, отсутствие свободного времени на встречи с друзьями, отпуск в неудобное время. Все это приводит к возникновению дистресса[[59]](#footnote-59) и снижению продуктивности на рабочем месте.

*Баланс работы и личной жизни*

В ходе проведения интервью были затронуты вопросы о балансе личной жизни и работы, все сотрудники отмечали, что основное время тратится на работу и на дорогу до дома/ работы. Таким образом, сотрудникам не хватает времени на все: на занятия физическими упражнениями, семью, походы за покупками и времяпрепровождение с друзьями, так как кроме всего этого, необходимо также отдыхать после рабочего дня. Для большинства сотрудников это уже не является серьезной проблемой вследствие привычки, благодаря достаточному опыту работы и стажу, тем не менее сотрудники часто говорили слова: дисбаланс, несбалансированность, отсутствие баланса, который бы хотелось восстановить, но при этом на этой почве сотрудники не отмечали высокий уровень стресса. Кроме того, у инженеров-программистов есть возможность иногда работать из дома, в таким случаях они могут работать и по ночам, что вызывает сложности в графике сна и вызывает физический дискомфорт от изменения режима, возникновение конфликтных ситуаций с семьей на почве отсутствия личного времени.

После проведения глубинных интервью были выделены аспекты благополучия, которые **беспокоят** сотрудников компании «Ассоциация ВАСТ» и являются причинами снижения уровня благополучия:

1. нарушен баланс работы и личной жизни вследствие переработок
2. нехватка финансовой поддержки
3. личные проблемы, влияющие на ментальное состояние и приводящие к негативному мышлению, снижению энтузиазма
4. нехватка времени для занятий спортом
5. непонимание высших целей и миссии, снижение мотивации, безынициативность
6. негативное мышление (недооценка своих достижений, зацикленность на отрицательных эмоциях)

Однако также были выделены позитивные аспекты, которые достигнуты благодаря заботе со стороны компании о благополучии:

1. открытая коммуникация
2. возможности развития карьеры и продвижения посредством обучения и повышения квалификации
3. комфортный организационный климат, хорошие взаимоотношения в коллективе
4. высокий уровень вовлеченности

Несмотря на то, что сотрудники компании в целом давали схожие ответы об организационном климате, единственный сотрудник в возрастной категории 20–25 лет давал неоднозначный ответ и утверждал, что в компании отсутствует деловая этика. Так, семь человек из восьми отзывались о дружелюбной атмосфере и хорошем коллективе, в то время как самый младший сотрудник рассказывал о неприязни к некоторым коллегам, к их поведению и манере общения, а именно: вторжение в личное пространство, громкие разговоры, отвлекающие окружающих от работы, а также игнорирование просьб и замечаний. Кроме того, им были отмечены следующие пункты:

* «токсичная» социальная среда в коллективе;
* наличие «интриг», что подразумевало под собой сокрытие действительности и увиливание от прямых вопросов, присутствие тайн между сотрудниками и личных связей;
* перекладывание на коллег ответственности за совершенные ошибки;
* эйджизм, заключающийся в плохом отношении к молодым сотрудникам, а именно: недостаточный уровень доверия и по этой причине отсутствие возможности проявления себя, принятия самостоятельных решений, невозможность высказывания собственного мнения.

Таким образом, несмотря на положительные отзывы сотрудников в возрасте от 30 лет, необходимо проведение более обширного исследования, включающего большее количество молодых специалистов в возрасте до 30 для выявления тенденции отрицательного отношения среди молодых сотрудников к социальной среде и организационному климату и тенденции к выражению эйджизма и пренебрежительного отношения со стороны старших и более опытных сотрудников. Возможно также, что конкретному работнику не подходит атмосфера, преобладающая в компании. Стоит учитывать, что стаж работы молодого сотрудника составляет менее года, что может означать необходимость привыкания к коллективу и адаптации к новым условиям.

**Экспертное интервью с менеджером по персоналу**

Задачами проведения экспертного интервью было: выявление зон, требующих развития по мнению эксперта и определение перспективных направлений развития программы благополучия, реализуемой в компании.

Экспертом были выделены следующие зоны развития программы благополучия:

1. Недостаток внимания компании по отношению к финансовому благополучию

Менеджер по персоналу выделила основной сложностью в развитии программы благополучия финансовый аспект, так как вне зависимости от размера заработной платы сотрудники, по данным внутреннего опроса, тратят почти всю заработную плату не оставляя накоплений.

Таким образом, эксперт выделила повышение уровня финансовой грамотности сотрудников как важную задачу. Существует большое количество возможностей для просвещения сотрудников в финансовой сфере для правильного распределения заработной платы и выбора вкладов, накопительных счетов. При финансировании со стороны руководства отдел кадров мог бы организовать прохождение тренингов/ вебинаров по теме.

Кроме того, хорошим решением будет расширение социального пакета. Пока что компания предоставляет только ДМС, программы повышения квалификации и обучения за счет организации и питание на рабочем месте. Для некоторых сотрудников было бы логичным, во-первых, сформировать гибкий график с возможностью удаленной работы (должности программистов) и, во-вторых, оплачивать расходы на интернет, так как сотрудники зачастую доделывают работу из дома. Стоит учитывать, что большинство сотрудников работает с использованием своей собственной техники, если технические характеристики соответствуют требуемым, что также вызывает неудобство и нарушает баланс личной жизни и работы, поэтому предоставление корпоративной техники, а именно ноутбуков, было бы рациональным решением.

Также, в целях экономии многие сотрудники отказываются от абонементов в фитнес-центры в пользу физических нагрузок на улице, однако большинство занимается спортом только в теплое время года, зимой же почти все сотрудники отказываются от физических нагрузок вообще. По этой причине компенсация абонементов хотя бы в холодное время года была бы важным вкладом в здоровье при отсутствии дополнительных трат со стороны сотрудников. Альтернативным решением было бы переоборудование одного из неиспользуемых компанией помещения в корпоративном здании под спортивный зал, в котором можно было бы тренироваться самостоятельно.

Также сотрудники ощущали бы большую степень защищенности при внедрении материальной поддержки в тяжелых жизненных ситуациях. Несмотря на то, что в компании осуществляет деятельность юрист, и сотрудники могут консультироваться с ним по личным вопросам без дополнительных расходов, стоит учитывать, что помощь в таких ситуациях, как смерть близких, тяжелые заболевания и получение инвалидности родственниками или самим сотрудником и проч., будет поддержкой со стороны компании и формирует лояльность со стороны сотрудников.

1. Разобщенность коллектива посредством разделения на группы, а также холодность по отношению к новым сотрудникам

В каждом отделе существует разделение сотрудников на несколько групп. При этом члены каждой группы лучше общаются между собой и очень сплочены, в то время как коммуникация с сотрудниками, не входящими в условную группу, происходит более отстраненно, сдержанно и сухо. Кроме того, новым сотрудникам любого возраста требуется достаточно длительное время, чтобы влиться в коллектив и принимать такое же участие в корпоративной жизни, как остальным. Несмотря на это, коммуникация между разными отделами происходит свободно и продуктивному сотрудничеству ничто не препятствует.

Перспективным решением будет сплочение коллектива, взаимодействие всех сотрудников между собой, устранение условных групп. Разобщенность сотрудников возникла, вероятно, вследствие повышенной конкуренции, а также нежелание брать на себя ответственность за результат или его отсутствие, переложить вину на коллег. Для улучшения взаимодействия сотрудников должны быть прописаны четкие дедлайны: кто и когда передает часть выполненной работы в дальнейшую обработку коллегам. Руководитель должен наблюдать за выполнением работы сотрудниками в течение всего процесса выполнения задач. Кроме того, следует наладить обмен информацией между коллегами, чтобы выход за рамки установленных сроков не был неожиданностью. Также следует развивать культуру благодарности, так как заслуги каждого сотрудника должны признаваться, а не восприниматься как должное. Возможно также создание доски задач: на стене прописывать краткосрочные и долгосрочные задачи, а также их дедлайны для каждого сотрудника, для этих целей также может быть использовано специализированное программное обеспечение.

1. Недостаточное признание заслуг сотрудников

Вследствие недостаточного признания заслуг у сотрудников существует негативное мышление по отношению к себе, неуверенность в своих силах и низкий уровень самостоятельности.

Руководителям отделов следует больше времени уделять похвале сотрудников, тогда решится вопрос с неуверенностью и несамостоятельностью. Кроме того, признание повысит продуктивность и стремления сотрудников, повысится желание пользоваться возможностями повышения квалификации и развития карьеры. При этом похвала руководителя в обществе коллег не должна звучать таким образом, что единственный сотрудник идеален, а другие должны стремиться к его успеху. Наоборот, руководителям отделов следует высказывать поощрения постоянно и разным сотрудникам за их вклад в достижение целей – завершение проектов, выполнение работы раньше срока, похвала за хорошие отзывы от клиентов и т. д. Кроме того, признание заслуг сотрудников вызывает положительные эмоции, а также благодаря уверенности в себе сотрудник становится более инициативным, высказывает свою точку зрения и более вовлечен в деятельность. Также нематериальное признание влияет на рост удержания сотрудников и повышение производительности.[[60]](#footnote-60) Помимо этого, похвала может быть также материальной и выражаться в качестве премии.

Для увеличения частоты похвалы со стороны руководителей следует провести беседу или организовать тренинг. Таким образом, руководители будут хвалить сотрудников за конкретные достижения, и малые, и большие.

## 3.3. Выводы и практические рекомендации

### 3.3.1. Рекомендации для повышения уровня благополучия сотрудников

Рекомендации направлены на преодоление (снижение влияния) негативных эффектов, связанных с недостаточной удовлетворенностью следующими аспектами:

1. **Нарушение баланса работы и личной жизни вследствие переработок**

Баланс между работой и личной жизнью имеет большое значение, так как он снижает уровень стресса на работе и дома, позволяет разграничивать свое время и помогает управлять эмоциональным напряжением. Кроме того, при разграничении времени у сотрудника есть возможность восстановить свое внимание и концентрацию, что скажется на эффективности его работы. Баланс также важен не только для психологического здоровья, но и для физического, так как время для отдыха и разгрузки помогает восстанавливать энергию, затрачиваемую впоследствии на рабочем месте. [[61]](#footnote-61)

* 1. **Устранение переработок в течение длительного времени посредством контроля со стороны руководителя подразделением.** Помочь сотрудникам восстановить баланс между работой и личной жизнью можно при помощи устранения длительных переработок. Так, руководитель должен следить за тем, когда сотрудники оканчивают свой рабочий день и если количество дней в неделе, когда сотрудник перерабатывает, превышает лимит, то руководитель проводит с сотрудником профилактическую беседу.
  2. **Тренинг управления балансом личной жизни и работы.** Альтернативный вариант – прохождение тренинга для управления балансом между личной жизнью и работой, чтобы сотрудники умели принимать решения о необходимости переработок и брали ответственность за свой отдых и свое здоровье. Ответственное за реализацию проведения тренинга лицо – менеджер по персоналу, который имеет доступ к данным об уровне благополучия каждого отдела и сотрудника и разбирается в данной сфере.
  3. **Проведение анализа рабочих процессов, расставление приоритетов и проведение оценки деятельности и эффективного использования рабочего времени.** Если все переработки добровольные и возникают по большей части из-за того, что сотрудник не успевает в течение дня сделать работу, то необходимо выявить причины замедления работы и устранить их. Это может быть связано как с компетентностью, так и с тем, что сотрудники не осознают, как эффективно управлять рабочим временем. В таком случае необходимо проводить анализ рабочих процессов, расставлять рабочие приоритеты и проводить оценку деятельности. Кроме тренингов для улучшения баланса работы и личной жизни, можно также развивать стрессоустойчивость и позитивный настрой, которые помогают легче справляться с нагрузкой. Тренинги и вебинары о тайм менеджменте и расставлении рабочих приоритетов могут быть полезными в такой ситуации. Так, в целях экономии бюджета корпоративное обучение может быть пройдено менеджером по персоналу с последующим внедрением практик во всей компании для сотрудников отделов. Корпоративные тренинги в сфере тайм-менеджмента реализуют такие компании как «Технологии Доверия»,[[62]](#footnote-62) «City Business School» [[63]](#footnote-63) и проч. Внедрение практики и подбор подходящей компании, предоставляющей услуги по обучению, должно быть реализовано отделом кадров во главе с начальников отдела кадров.

Существует также вероятность переизбытка задач, с которыми сотрудники не успевают справиться в течение рабочего времени. В таком случае руководителям отделов необходимо проанализировать причины возросшей рабочей нагрузки и либо расширить штат сотрудников, либо на время крупного проекта пересмотреть условия оплаты труда – прописать условия выплаты компенсационного и стимулирующего характера в условиях сверхурочной работы. В случае постоянного или временного увеличения объемов работ начальникам отделов и отделу кадров следует совместно разработать решение.

* 1. **Гибкий график для сотрудников, работающих с иностранными компаниями вследствие разницы во времени.** Коммуникация с представителями международных компаний может происходить из дома, а не на рабочем месте, в таком случае гибкий график подойдет лучше всего. Сотрудники, работающие с иностранными компаниями, могут приходить на работу позже и задерживаться дольше. Корректировка рабочего дня поможет сохранить баланс рабочего и личного времени. Так как усталость влияет на способность работника продуктивно выполнять свои рабочие обязанности, необходимо избегать умственного истощения и выгорания посредством заботы о сохранении баланса. Мониторинг и решение о смене режима труда вследствие изменения организационных условий труда[[64]](#footnote-64) для некоторых должностей производится отделом кадров.
  2. **Спортивные мероприятия для развития полезных привычек.** Важным моментом является обеспечение сотрудников возможностью заниматься физическими активностями. Так, например, в компании могут проходить на регулярной основе спортивные челленджи, направленные на развитие полезных привычек – увеличение активности. Менеджер по персоналу может собрать бесплатную информацию, доступную на интернет-ресурсах для обеспечения сотрудников вебинарами, тренингами и записями спортивных тренировок.[[65]](#footnote-65) Таким образом, компания будет поощрять и стимулировать физическую активность сотрудников с небольшими вложениями.

Таким образом, сотруднику должно хватать времени на личную жизнь, на занятия физическими нагрузками и на здоровый сон, поэтому переработки должны быть сведены к минимуму. Компания может внедрить тренинг «Баланс рабочего и личного времени» с целью информирования сотрудников о важности отдыха, тренинг «Тайм-менеджмент» для развития у сотрудников навыков планирования рабочего времени, а также разрабатывать графики работы некоторых сотрудников в соответствии с временем иностранных компаний-клиентов. Также для улучшения навыков тайм-менеджмента необходимо разработать эффективную систему оценивания сотрудников на рабочем месте и проводить анализ рабочего времени.[[66]](#footnote-66) Кроме того, организация может стимулировать физическую активность сотрудников своими силами.

1. **Нехватка финансовой поддержки**

По итогам исследований было выявлено, что в компаниях, где финансовое благополучие сотрудников находится на высоком уровне, продуктивность, рентабельность и удовлетворенность клиентов выше, чем в компаниях с низким уровнем финансового благополучия. Таким образом, забота со стороны работодателя о финансовом благополучии сотрудников является важным элементом на пути развития компании. [[67]](#footnote-67)

* 1. **Внедрение рассылок на корпоративную почту информации об актуальных ставках по ипотеке, вкладам и сравнение банков по показателям, а также информирование по актуальным финансовым темам.** Для большинства сотрудников Ассоциации «ВАСТ» финансовая поддержка находится в первостепенном приоритете, так как по финансовому благополучию в компании наиболее низкий показатель. Таким образом, можно предположить, что сотрудники нуждаются в инициативах со стороны компании для повышения уровня финансового благополучия работников. Так, например, многие считают хорошими возможностями: рассылки на корпоративную почту информации о снижении ипотечных ставок, о повышении процентных ставок по вкладам в разных банках, а также сравнение банков по разным показателям. Для этого можно задействовать нового сотрудника или отдать на аутсорсинг, более доступным вариантом будет использование интернет-ресурсов сотрудниками кадрового отдела и формирование рассылок самостоятельно.
  2. **Возможность самостоятельного выбора наполнения полиса ДМС.** Кроме того, сотрудники имеют полисы ДМС, но не могут выбирать наполнение полисов, так как оно фиксировано, поэтому хорошей возможностью будет предоставление сотрудникам права выбора и самостоятельное распределение приоритетов в наполнении полисов ДМС. Так, например, у сотрудников на первом месте по приоритетности могут находиться услуги психотерапевта, стоматологические услуги, услуги профильных врачей по хроническим заболеваниям.
  3. **Гибкое управление выплатами заработной платы с помощью сервиса по типу PayDay.** Также будет удобным дополнением возможность гибкого управления выплатами заработной платы. Существуют такие сервисы как PayDay, которые помогают сотрудникам отслеживать количество заработанных денег на текущий момент, а также переводить часть из них на свою карту, не дожидаясь определенной даты выплаты заработной платы. Компания может сама определить размер в процентах, который сотрудник может переводить на карту. Например, 50% от заработанного к сегодняшнему дню сотрудник может получить через PayDaу. При этом компания сохраняет текущие бизнес-процессы и не меняет движение денежных средств внутри бизнеса, так как деньги на выплаты в течение месяца предоставляет компания PayDaу.[[68]](#footnote-68) Обеспечение сотрудников такой возможностью поможет обезопасить их от страха внеплановых затрат и будет давать уверенность в своих возможностях.
  4. **Внедрение программы поддержки сотрудников по финансовым вопросам, повышение финансовой грамотности.** По данным проведенного в 2020 году исследования об уровне финансовой грамотности россиян, уровень финансовой грамотности, т. е. умение оптимально решить финансовые вопросы, низок: оно оценивается в среднем в 12,37 баллов из 21 для взрослого населения.[[69]](#footnote-69)

Возможно внедрение программы поддержки сотрудников по финансовым вопросам, коуч сессии, а также семинары/ курсы по финансовой грамотности. Однако внедрение таких мероприятий достаточно затратно. По итогам интервью не все сотрудники выявляли необходимость подобных решений, однако, учитывая информацию, полученную после проведения экспертного интервью, повышение финансовой грамотности необходимо по причине отсутствия у сотрудников накоплений, образующих финансовую «подушку безопасности». Существует масса платных сервисов, предоставляющих тренинги, семинары и курсы по развитию финансовой грамотности, например бизнес-школа ITC Group[[70]](#footnote-70). Помимо этого, есть возможности для предоставления сотрудникам доступа к бесплатным курсам по финансовой грамотности: «Эффективное управление личным и семейным бюджетом» от Альфа-Банк[[71]](#footnote-71), «Финансовая грамотность» от 4BRAIN[[72]](#footnote-72), «Азбука финансов» от Лекториума[[73]](#footnote-73), «Эффективное управление личными финансами» от GeekBrains[[74]](#footnote-74) и другие. [[75]](#footnote-75) Отдел кадров может составить список возможностей по развитию финансовой грамотности с бесплатным доступом. В случае, если компания считает инвестиции в платные курсы по повышению финансовой грамотности сотрудников целесообразными, заниматься выбором сервиса, предоставляющего подобные услуги, будет также отдел кадров.

1. **Личные проблемы, влияющие на ментальное состояние и приводящие к негативному мышлению, снижению энтузиазма**
   1. **Программа поддержки сотрудников по типу «Корпоративное здоровье».** Несмотря на то, что личными проблемами не принято делиться на рабочем месте, они оказывают большое влияние на психологическое состояние сотрудников. Таким образом, личные переживания могут значительно снижать концентрацию, внимание, продуктивность, увеличивается количество ошибок и пропадает энтузиазм, креативность в подходах к решению задач. В компании сложился поддерживающий организационный климат, что означает готовность коллег оказать помощь, однако не всегда коллеги могут делиться личными темами открыто. В таких ситуациях хорошим выходом будет посещение психолога для снятия эмоционального напряжения, а также внедрение программы поддержки сотрудников. Так, например, существует программа «Корпоративное здоровье»,[[76]](#footnote-76) которая предоставляет не только программу поддержки сотрудников, но и первую психологическую помощь при критических событиях, программу поддержки при организационных изменениях. Сотрудники могут обратиться за профессиональной помощью, чтобы решить личные проблемы и справиться с трудностями, которые влияют и на сотрудника, и на работодателя. Таким образом можно повысить продуктивность сотрудников в непростых жизненных обстоятельствах, снизить уровень абсентеизма и увеличить уровень мотивации. Такие программы помогут сотрудникам анонимно обращаться за помощью, что также является преимуществом, если отношения между коллегами не дружеские. [[77]](#footnote-77)
2. **Нехватка времени для занятий спортом**

Приобщение сотрудников к здоровому образу жизни уже стало нормой во многих западных компаниях, а по итогам исследований это оказывает влияние на финансовые показатели организации-работодателя: сотрудники реже болеют, снижаются затраты на медицинские услуги, эффективность сотрудников повышается. Во время занятий физическими нагрузками сотрудники избавляются от умственной усталости, выгорания, что также сказывается на эмоциональном состоянии – сотрудники становятся позитивнее, энергичнее и производительнее. [[78]](#footnote-78)

* 1. **Оплата абонементов в ближайший фитнес-центр и учет достижений/ обустройство помещений под зал.** Возможно внедрение инициатив корпоративного спорта, когда сотрудники совместно занимаются, что положительно сказывается на отношениях внутри коллектива, так как налаживается взаимодействие. Однако не всем людям подходят командные виды спорта, поэтому более удобным будет предоставление абонемента в ближайший фитнес-центр для каждого сотрудника. Кроме того, если компания будет учитывать достижения (посещаемость, выполнение норм), это будет выступать мотивацией к регулярному посещению. По словам эксперта, в компании существуют закрытые помещения, которые не задействованы для осуществления сотрудниками деятельности. В таком случае возможно проведение обустройства одного из таких помещений под тренажерный зал, что будет менее ресурсозатратно для компании. Осуществить обустройство может как сторонняя компания при необходимости проведения ремонтных работ, так и отдел кадров совместно с сотрудниками с целью учета пожеланий. Менеджер по персоналу может подобрать общеукрепляющие тренировки на сторонних ресурсах, однако подразумевается, что каждый сотрудник подберет программу упражнений в соответствии со своими физическими возможностями и желаниями.
  2. **Совместные забеги и заезды на велосипедах во время корпоративов.** Организация совместных выездов в летнее время с целью осуществления забегов и заездов на велосипедах, а в зимнее время – заезды на лыжах/ сноубордах может проводиться во время корпоративов, совмещая совместное времяпрепровождение с полезными физическими нагрузками. На данный момент корпоративные выезды проводятся на свежем воздухе, однако без физической активности. Внесение в программу выезда активных развлечений будет хорошим дополнением для поддержания здорового образа жизни сотрудников. Кроме того, для большинства сотрудников посещение тренажерного зала – единственное занятие спортом, тогда как велосипедные и лыжные заезды смогут разнообразить физическую нагрузку. Отделу кадров необходимо заранее составить программу корпоративного выезда или прибегнуть к услугам сторонней компании для организации мероприятия.

Стоит отметить, что многие сотрудники оценивали достаточно низко свое физическое благополучие, что означает низкий уровень удовлетворенности. Таким образом, обеспечивая сотрудников возможностью заниматься физическими нагрузками, будет повышен уровень внутреннего самочувствия, положительных эмоций и настроя на продуктивную работу посредством удовлетворения потребностей сотрудников. [[79]](#footnote-79)

1. **Непонимание высших целей и миссии, снижение мотивации, безынициативность**
   1. **Формулирование цели, видения и ценностей совместно с сотрудниками для лучшей интеграции понятий в деятельность.** Миссия, цели и ценности компании, о которых необходимо информировать сотрудников, спуская информацию сверху вниз (т. е. от высшего менеджмента к руководителям отделов и от руководителей отделов к подчиненным) важны для сплочения коллектива, разделения сотрудниками общих настроений, понимания сотрудниками своих стремлений как части всей компании. Если в организации работники не осознают своей ценности и не приобщены к высшим целям, то их эмоциональное состояние ухудшается, вовлеченность и мотивация снижаются, нет ощущения единства. Например, миссия ООО «Ассоциация ВАСТ» - внедрение в промышленное производство новейших технологий, однако нигде не прописаны цели и задачи компании и сотрудников. Таким образом, работники не понимают цели организации и, соответственно, постановка личных профессиональных целей затруднена. Для устранения непонимания необходима постоянная коммуникация. Сформулированная миссия, видение и цель должны быть связаны с деятельностью сотрудников, непосредственное руководство может использовать примеры для поощрения сотрудников и напоминания. Поэтому первым делом в компании необходимо понятно сформулировать цель, ценности, видение и проинформировать сотрудников, также можно попросить сотрудников дополнить формулировки или рассказать о неясности формулировок, чтобы получить единое понимание на всех уровнях организации. Организовывать деятельность будет отдел кадров совместно с руководством компании.
   2. **Связь деятельности компании и сотрудников с целью, видением, ценностями и миссией.** Вся деятельность отделов должна быть связана с миссией. Так, например, разработка и внедрение напрямую связаны с новыми технологиями, поэтому сотрудники отделов должны осознавать свою ценность и быть включены в развитие организации. Кроме того, непонимание может быть связано не только с недостатком коммуникации, но и с разницей во взглядах на разных уровнях организации. Существует вероятность, что сотрудники не могут найти связь повседневной работы с миссией, поэтому необходимо адаптировать понятия для всех уровней организации. После успешного завершения проектов можно напоминать сотрудникам о том, как выполненная задача связана с общей картиной и о том, что компания сделала шаг к достижению цели. Чувствуя сопричастность к результатам деятельности всей компании и ощущая глобальные масштабы проделанной лично работы, каждый сотрудник будет более мотивирован на рабочем месте, что будет также увеличивать инициативность. [[80]](#footnote-80) Соответственно, руководителям отделов необходимо напоминать сотрудникам о их вкладе в общие цели компании.
2. **Негативное мышление в отношении себя (недооценка своих достижений, зацикленность на отрицательных эмоциях)**

Пессимистичное настроение одного сотрудника может легко передаться всему коллективу, поэтому важно отслеживать настроения в организации. Позитивное мышление поможет сотрудникам научиться трансформировать негативный опыт и неудачи в преимущества и возможности для роста, а также улучшит самочувствие и повысит веру в себя.

* 1. **Внедрение техники рефрейминга: анализ сложностей и неудач в работе с позитивной точки зрения и поиск возможностей.** В ситуациях, когда сотрудники мыслят отрицательно, может помочь техника рефрейминга – изменение отношения сотрудника с негативного на позитивное, благодаря изменению точки зрения сотрудника и придания деятельности нового смысла и перспективы дальнейшего развития. Возможно применение анализа сложных рабочих ситуаций с позитивной точки зрения, в таком случае сотрудники научатся находить положительные моменты в неудачах. Для применения техники рефрейминга сотрудники должны доверять менеджеру по персоналу, чтобы тот мог оказать помощь. Так, менеджеру по персоналу будет легче выявить признаки негативного мышления и демотивации, если сотрудники сами будут подвергать анализу свои действия и мышление, а также если коллеги будут информировать о возникновении подобных настроений в коллективе.
  2. **Ежедневная отчетность с выявлением положительных моментов.** Кроме того, возможно применение ежедневной отчетности о позитивных событиях за день, это будет побуждать сотрудников запоминать хорошие события. При систематическом выполнении задания сотрудники будут вспоминать в основном хорошие моменты, а также находить в негативных ситуациях преимущества. Ведение своего рода дневника с положительными моментами поможет зацикливаться на позитивных эмоциях, в дальнейшем сотрудники будут сфокусированы на поиске хороших сторон в любой ситуации, что также поспособствует изменениям в мышлении – сотрудники будут также находить хорошее в себе, ценить свои достижения. Данная практика может быть внедрена отделом по персоналу или руководителем отдела, если он замечает пессимистичные настроения в коллективе.
  3. **Тренинги и вебинары по развитию положительного мышления.** Поддержание хороших настроений в коллективе положительно влияет как на психологическое состояние сотрудника, так и на физическое - сотрудник чувствует себя более воодушевленным, энергичным, удовлетворенным и работает более продуктивно. Для того, чтобы сотрудники научились мыслить более положительно, можно прибегнуть к тренингам/ вебинарам или поручить менеджеру по персоналу контроль настроения в коллективе, однако вариант с обучением положительному мышлению может быть достаточно дорогостоящим, а также вследствие краткосрочности примененные техники могут быстро забыться.[[81]](#footnote-81) Хорошим стимулом для сотрудников, побуждающим к самостоятельным действиям в направлении освоения позитивного мышления, будет информирование о сниженном уровне стресса у позитивно мыслящих людей.
  4. **Поздравление сотрудников с праздниками.** Также можно сделать традицией поздравления сотрудников с праздниками. Общие чаепития и пожелания именинникам будут способствовать выработке приятных эмоций. Положительное мышление должно быть направлено от руководства, поэтому ошибки сотрудников должны преподноситься с пониманием, как зоны роста и возможности, а хорошие черты – как достижения. Ответственность по отслеживанию дат дней рождений сотрудников лежит на менеджере по персоналу, как и сохранение конфиденциальности о возрасте сотрудников.
  5. **Постановка долгосрочных и краткосрочных задач для повышения ощущения сотрудниками своей значимости.** Для повышения самооценки и ощущения достижений хорошим вариантом будет внедрение постановки ежедневных, еженедельных и более долгосрочных задач, справляясь с которыми сотрудник будет ощущать свою значимость. Руководители отделов могут помогать сотрудникам в составлении планов и установлении дедлайнов. Кроме того, сотрудники разных отделов сотрудничают между собой, соответственно, составление планов должно быть согласовано с коллегами из разных отделов, которые выполняют один проект.
  6. **Похвала.** Также хорошим вариантом является похвала от руководителя и признание со стороны компании вклада в деятельность по направлению к общим целям. Похвала мотивирует сотрудников поддерживать высокую продуктивность[[82]](#footnote-82), а также влияет на самооценку.[[83]](#footnote-83) По этой причине похвала от руководителя будет выступать в роли нематериальной мотивации сотрудников.

Кроме того, можно сформулировать рекомендации, улучшающие комфорт рабочей среды и уровень благополучия сотрудников:

- создание банка идей для повышения комфорта рабочей среды и благополучия сотрудников на рабочем месте. Сотрудники смогут направлять электронные письма по корпоративной почте в отдел кадров с предложениями по усовершенствованию рабочей среды, что будет: хорошей обратной связью во время проведения мероприятий по усовершенствованию программы благополучия, так как сотрудники будут высказывать свои потребности; дополнительной мотивацией для сотрудников, так как они будут ощущать свою значимость и заботу со стороны компании. За чтение писем и внедрение идей будут ответственны сотрудники отдела кадров.

- внедрение в компанию специализированных сервисов, отслеживающих и повышающих благополучие сотрудников. Существует 4 вида сервисов, предлагающих возможности в разных сферах, связанных с благополучием: *абонементы и льготы* – сервисы, которые предусматривают корпоративную скидку для сотрудников в фитнес-центры, рестораны, магазины, другие услуги (Примеры: кафетерий льгот от «Topfactor»[[84]](#footnote-84), «PrimeZone»[[85]](#footnote-85), «everyx»[[86]](#footnote-86)); *сервисы для проведения групповых мероприятий* – решения для проведения тренингов и курсов для коллектива (направленные на развитие стрессоустойчивости, нахождения баланса между работой и личной жизнью и т. д.) (Примеры: «Alliance»[[87]](#footnote-87), «iCognito»[[88]](#footnote-88)); *контроль состояния сотрудников* – сервисы для оценки уровня благополучия, в том числе физическое состояние, такие сервисы направлены на получение количественной оценки результатов программ благополучия (Примеры: «Mirapolis»[[89]](#footnote-89), «Lifeaddwiser»[[90]](#footnote-90), «5 гармоний»[[91]](#footnote-91)); *сервисы поддержки сотрудников* – сервисы, предоставляющие доступ к консультациям специалистов, в том числе психологов, коучей, юристов, финансовых консультантов (Примеры: «Понимаю»[[92]](#footnote-92), «Добросервис»[[93]](#footnote-93), «Корпоративное здоровье»[[94]](#footnote-94)).[[95]](#footnote-95) В зависимости от бюджета ООО «Ассоциация ВАСТ» в деятельность компании по повышению уровня благополучия сотрудников может быть внедрен один сервис или несколько. Решение о внедрении подобной услуги принимается руководством компании совместно с отделом кадров и финансовым отделом.

### 3.3.2. Рекомендации для увеличения уровня благополучия молодых сотрудников с малым стажем работы

Так как молодой сотрудник был единственным среди опрошенных, кто недоволен организационной культурой в компании, коллективом и взаимоотношениями, то **во время отбора и найма** возможно применение тестов на коммуникабельность, способность быть «командным игроком» и на соответствие организационной культуре и климату компании. Так, например, применяется ситуационное тестирование, которое заключается в предоставлении гипотетического сценария с несколькими вариантами действий, кандидат выбирает наиболее подходящий для себя вариант или оценивает каждый по шкале.[[96]](#footnote-96) Подобное тестирование поможет определить, насколько человек готов взаимодействовать с коллегами, быть активным и инициативным, готов ли будущий сотрудник стать частью коллектива и разделять ценности организации. Отдел кадров может воспользоваться существующими шаблонами, либо разработать собственный тест.

В случае, если новому сотруднику подходит организационная культура компании, необходимо проверить, действительно ли сотрудники проявляют эйджизм или это недоверие к новому сотруднику вне зависимости от возраста. Это можно осуществить путем проведения опросов сотрудников с малым стажем работы в компании и опросов молодых сотрудников до 30 лет, организованных работниками отдела кадров.

Кроме того, для снижения эйджизма и устранения напряженных ситуаций в отношении новых сотрудников (стаж до одного года) можно организовывать **совместные мероприятия** для тимбилдинга, организуемые менеджерами по персоналу, формировать группы и **команды** из сотрудников разных возрастных категорий и с разным стажем работы в компании. Таким образом, сотрудники разных поколений станут больше коммуницировать между собой и предубеждения будут сами собой отпадать. Помимо этого, это хорошая возможность сплотить коллектив, если кто-то из сотрудников не проявляет инициативность в общении с коллегами. Для организации необходимо проинформировать руководителей отделов, которые формируют команды.

**Повышение квалификации** новых/молодых сотрудников позволит им влиться в коллектив, так как сфера вибродиагностики является узкоспециализированной, то навыков и опыта новых сотрудников может не хватать для полноценного выполнения рабочих задач. Для них можно разработать план профессионального развития и роста, что сможет закрепить их в коллективе и поможет увереннее ощущать себя среди коллег. Помогать новым сотрудникам профессионально развиваться будут менеджеры по персоналу.

**Система наставничества** является хорошим вариантом для приобщения новых в компании сотрудников к организационной культуре, ценностям и атмосфере. Так как Ассоциация «ВАСТ» является организацией с большой историей, то сформированные в компании внутриколлективные правила будут легко объяснимы новым сотрудникам. Для осуществления подхода необходимо приобщать как руководителей отделов, так и опытных сотрудников с достаточно большим стажем работы, а также инициативных сотрудников, готовых посвящать новых сотрудников в коллектив.[[97]](#footnote-97)

## 3.4. Выводы по главе

В третьей главе описана информация об эмпирическом исследовании, которое было проведено в рамках поставленной компанией ООО «Ассоциация ВАСТ» управленческой задачи: исследование удовлетворенности сотрудников организации системой благополучия и выявление зон развития путем определения причин снижения удовлетворенности.

Для реализации исследования была применена качественная методология – глубинные интервью с 7 сотрудниками компании: 4 сотрудника отдела разработки и 3 сотрудника отдела внедрения. Кроме того, было проведено экспертное интервью с менеджером по персоналу из отдела кадров. Также была исследована документация компании с результатами ежегодных опросов о благополучии сотрудников.

По итогам исследования были выявлены следующие зоны, беспокоящие сотрудников и требующие проработки:

1. нарушен баланс работы и личной жизни в следствие переработок
2. нехватка финансовой поддержки
3. личные проблемы, влияющие на ментальное состояние и приводящие к негативному мышлению, снижению энтузиазма
4. нехватка времени для занятий спортом
5. непонимание высших целей и миссии, снижение мотивации
6. негативное мышление (недооценка достижений, зацикленность на отрицательных эмоциях)

Для решения вышеперечисленных недостатков системы благополучия были сформированы следующие рекомендации:

* 1. Устранение переработок в течение длительного времени посредством контроля со стороны руководителя подразделением
  2. Тренинг управления балансом личной жизни и работы
  3. Проведение анализа рабочих процессов, расставление приоритетов и проведение оценки деятельности и эффективного использования рабочего времени
  4. Гибкий график для сотрудников, работающих с иностранными компаниями (вследствие разницы во времени)
  5. Спортивные мероприятия для развития полезных привычек
  6. Внедрение рассылок на корпоративную почту информации об актуальных ставках по ипотеке, по вкладам и сравнение банков по показателям
  7. Возможность самостоятельного выбора наполнения полиса ДМС
  8. Гибкое управление выплатами зарплаты с помощью сервиса по типу PayDaу
  9. Внедрение программы поддержки сотрудников по финансовым вопросам, коуч сессии, а также семинары/ курсы по финансовой грамотности
  10. Программа поддержки сотрудников по типу «Корпоративное здоровье»

4.1.Оплата абонементов в ближайший фитнес-центр и учет достижений/ обустройство помещений под зал

4.2.Совместные забеги и заезды на велосипедах во время корпоративов

* 1. Формулирование цели, видения, ценностей совместно с сотрудниками для лучшей интеграции в деятельность
  2. Связь деятельности компании и сотрудников с миссией, целью и задачами

6.1. Внедрение техники рефрейминга: анализ сложностей и неудач в работе с позитивной точки зрения и поиск возможностей.

6.2. Ежедневная отчетность с положительными моментами

6.3.Тренинги и вебинары по развитию положительного мышления.

6.4. Поздравление сотрудников с праздниками

6.5.Постановка краткосрочных и долгосрочных задач для повышения ощущения сотрудниками своей значимости

6.6. Похвала

Кроме того, в компании можно применить следующие практики для повышения удобства отслеживания уровня благополучия сотрудников:

- создание банка идей от сотрудников

- внедрение сервисов, отслеживающих и повышающих уровень благополучия

Во время проведения опроса самый младший сотрудник со стажем до года давал ответы, отличные от ответов сотрудников от 30 лет и большим стажем работы, поэтому требуются дальнейшие исследования для выявления эйджизма в коллективе. Для повышения уровня благополучия данного сотрудника могут быть предприняты следующие меры:

1. Проведение совместных мероприятий для сплочения коллектива и формирование рабочих команд с разным возрастным диапазоном
2. Повышение квалификации сотрудника
3. Внедрение системы наставничества

Кроме того, при отборе и найме в организации следует проводить тестирование на коммуникабельность, способность быть «командным игроком» и на соответствие организационной культуре и климату компании, так как почти все сотрудники привыкли к приятельским отношениям.

# Заключение

Актуальность работы обусловлена необходимостью понимания, какие элементы благополучия для сотрудников находятся в приоритете, поэтому программа благополучия требует совершенствования во время стремительно изменяющихся условий внешней среды в соответствии с меняющимися потребностями сотрудников.

Управленческая проблема заключалась в недостаточной степени изученности мнений сотрудников об их удовлетворенности программой благополучия, реализуемой в ООО «Ассоциация ВАСТ». Целью выпускной квалификационной работы было выявление зон развития программы благополучия в компании ООО «Ассоциация ВАСТ» после определения причин снижения уровня благополучия сотрудников.

Компания «Ассоциация ВАСТ» является одной из ведущих российских компаний-производителей систем контроля состояния и диагностики машин и оборудования различных отраслей промышленности. Количество задействованных сотрудников в компании составляет 87 человек на январь 2023 года. В организации действует программа благополучия, которая распространяется на пять элементов жизни сотрудников: физическая среда и здоровье, развитие карьеры, финансовое благополучие, комфорт социальной среды и ментальное состояние. Ежегодно в организации проводится оценка благополучия сотрудников по модели PERMA, а также производится оценка удовлетворенности программой благополучия.

В ходе проведения исследования была изучена литература о благополучии, в частности о субъективном благополучии сотрудников. Кроме того, была проанализирована программа благополучия, реализуемая в ООО «Ассоциация ВАСТ», а также другая внутренняя документация. Для уточнения мнений сотрудников проведены глубинные интервью с 7 интервьюируемыми сотрудниками: 4 сотрудника из отдела разработки и 3 сотрудника из отдела внедрения, а также экспертное интервью с менеджером по персоналу. Вопросы глубинных интервью базировались на количественных опросах, проводимых ежегодно в компании: по модели PERMA и по модели Т. Рата и Д. Хартера «Пять элементов благополучия. Инструменты повышения качества жизни».

После определения беспокоящих сотрудников зон были разработаны рекомендации по развитию программы благополучия. Были выделены шесть недостатков, требующих улучшения по мнению сотрудников:

1. нарушение баланса работы и личной жизни;
2. нехватка финансовой поддержки;
3. личные проблемы, влияющие на ментальное состояние и приводящие к негативному мышлению, снижению энтузиазма;
4. нехватка времени для занятий спортом;
5. непонимание высших целей и миссии и снижение мотивации;
6. негативное мышление (недооценка своих достижений, зацикленность на отрицательных эмоциях).

Решением для усовершенствования программы благополучия будет:

1. устранение переработок; тренинг для установления баланса личной жизни и работы; проведение анализа рабочих процессов для выявления уровня эффективности использования рабочего времени; предоставление гибкого графика сотрудникам, работающим с иностранными клиентами; спортивные мероприятия
2. рассылки на почту об актуальной банковской информации; возможность самостоятельного выбора наполнения полиса ДМС; гибкое управление выплатами зарплаты; семинары/ курсы по финансовой грамотности;
3. программа поддержки сотрудников в сложных обстоятельствах;
4. оплата абонементов в фитнес-центр/ обустройство собственных помещений под зал; совместные забеги и заезды на велосипедах во время корпоративных выездов
5. формулирование цели, видения, ценностей совместно с сотрудниками; связь деятельности компании и сотрудников с миссией, целью и задачами
6. внедрение техники рефрейминга; ежедневная отчетность с положительными моментами; тренинги и вебинары по развитию положительного мышления; поздравление сотрудников с праздниками; постановка краткосрочных и долгосрочных задач для повышения ощущения сотрудниками своей значимости; похвала.

В дополнение можно применить следующие практики для повышения удобства отслеживания уровня благополучия сотрудников:

- создание банка идей от сотрудников

- внедрение сервисов, отслеживающих и повышающих уровень благополучия

В ходе проведения интервью самый молодой сотрудник давал кардинально отличающиеся от большинства ответы и отметил следующие недостатки в коллективе:

* «токсичная» социальная среда в коллективе;
* наличие «интриг», что подразумевало под собой сокрытие действительности и увиливание от прямых вопросов, присутствие тайн между сотрудниками и личных связей;
* перекладывание на коллег ответственности за совершенные ошибки;
* эйджизм, заключающийся в плохом отношении к молодым сотрудникам, а именно: недостаточный уровень доверия и по этой причине отсутствие возможности проявления себя, принятия самостоятельных решений, невозможность высказывания собственного мнения.

Таким образом, следует более детально изучить ситуацию с сотрудниками в коллективе и поведение более опытных сотрудников по отношению к сотрудникам в возрасте до 30 лет, а также изучить мнение сотрудников в возрасте до 30 лет об организационном климате, обстановке в коллективе и программе благополучия, реализуемой в компании ООО «Ассоциация ВАСТ».

Для повышения уровня благополучия сотрудников в возрастной категории до 30 лет были разработаны следующие рекомендации:

* Проведение совместных мероприятий для сплочения коллектива и формирование рабочих команд с разным возрастным диапазоном
* Повышение квалификации сотрудника
* Внедрение системы наставничества

В дополнение к этому, во время проведения отбора и найма специалистов в компании следует проводить тестирование на коммуникабельность, способность быть «командным игроком» и на соответствие организационной культуре и климату компании, так как почти все сотрудники привыкли к приятельским отношениям, однако при этом разделились по группам.

# Список литературы

1. Анти-стресс и здоровье [Электронный ресурс]// iCognito. — Режим доступа: <https://icognito.app/corporate-trainings> (дата обращения: 20.05.2023Внедряем well-being: опыт компаний и пять аспектов системы [Электронный ресурс]// Mirapolis. — Режим доступа: <https://www.mirapolis.ru/blog/vnedryaem-well-being/> <https://5h.ru/online/index.html> (дата обращения: 20.05.2023)
2. ВиброАкустические Системы и Технологии: о компании [Электронный ресурс] / ВАСТ. — Режим доступа: <https://vibrotek.ru/o-kompanii/> (дата обращения: 20.01.2023)
3. Виды стресса: эустресс и дистресс? [Электронный ресурс]// РЖД. Медицина. — Режим доступа: <https://okbtver.ru/blog/psikhologiya-i-zdorove/1209/> (дата обращения: 20.05.2023)
4. Заказчики и партнеры [Электронный ресурс]// Частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Северо-Западный учебный центр». —Режим доступа: <https://vibro-expert.ru/zakazchiki-i-partneri.html> (дата обращения: 08.04.2023)
5. Зорина Н. А., Мельникова Е. В. Тенденции и социальные индикаторы мотивации работников крупных предприятий [Электронный ресурс]/ Н. А. Зорина, Е. В. Мельникова // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. – 2016. – Т. 14. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27499390> (дата обращения: 10.04.2023)
6. Изменение условий трудового договора в связи с изменением организационных условий труда [Электронный ресурс]// Центр Социального Обслуживания. — Режим доступа: [https://csotroitsk.ru/blog/news-actual/izmenenie-uslovij-trudovogo-dogovora-v-svyazi-s-izmeneniem-organizatsionnyh-uslovij-truda.html - :~:text=Статья 74 ТК РФ%3A «когда,исключением изменения трудовой функции работника.»](https://csotroitsk.ru/blog/news-actual/izmenenie-uslovij-trudovogo-dogovora-v-svyazi-s-izmeneniem-organizatsionnyh-uslovij-truda.html#:~:text=%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%2074%20%D0%A2%D0%9A%20%D0%A0%D0%A4%3A%20%C2%AB%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%B4%D0%B0,%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D0%BC%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0.%C2%BB) (дата обращения: 20.05.2023)
7. Измерение показателей и постановка целевых ориентиров в области благополучия: инициатива Европейского регионального бюро ВОЗ Второе совещание группы 25–26 июня 2012 г [Электронный ресурс] // Всемирная организация здравоохранения. — Режим доступа: <https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/195511/e96732r.pdf> (дата обращения: 20.01.2023)
8. Инновационный для российского рынка сервис PayDaу [Электронный ресурс]// PayDaу. — Режим доступа: <https://payday.ru/> (дата обращения: 8.04.2023)
9. Инновация в области корпоративных Well-being программ [Электронный ресурс]// Добросервис:программа поддержки сотрудников. — Режим доступа: <https://dobroservice-online.ru/> (дата обращения: 20.05.2023)
10. История [Электронный ресурс]// Вибро Акустические Системы и Технологии. —Режим доступа: <https://vibrotek.ru/o-kompanii/istoriya-kompanii/> (дата обращения: 08.04.2023)
11. Как фитнес влияет на эффективность работы сотрудников [Электронный ресурс]// Инвест-Форсайт. — Режим доступа: <https://www.if24.ru/kak-fitnes-vliyaet-na-effektivnost-raboty-sotrudnikov/> (дата обращения: 8.04.2023)
12. Как крупные компании заботятся о здоровье сотрудников [Электронный ресурс]// Деловое СМИ RB. — Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/zdorove-sotrudnikov/> (дата обращения: 23.05.2023)
13. Кафетерий льгот [Электронный ресурс]// Topfactor. — Режим доступа: <https://topfactor.pro/others/kafeterij_lgot_i_magazin_benefitov/> (дата обращения: 20.05.2023)
14. Козлов А. Е., Ковалева М. Ю. Мотивация персонала в условиях кризисных ситуаций [Электронный ресурс]/ А. Е. Козлов, М. Ю. Ковалева // Материалы 53-й международной научной студенческой конференции. – 2015. – С. 67. - Режим доступа: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vtls:000581944/SOURCE1> (дата обращения: 10.04.2023)
15. Корпоративные психологические тренинги [Электронный ресурс]// Alliance. — Режим доступа: <https://kursy.courses/psychology/corporate> (дата обращения: 20.05.2023)
16. Лисовская А. Ю., Кошелева С. В., Соколов Д.Н., Денисов А.Ф Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике [Электронный ресурс] / А. Ю. Лисовская, С. В Кошелева, Д.Н Соколов, А.Ф Денисов // Организационная психология. —2021. —Т. 11 №1. С. 93-112. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-ponimaniyu-blagopoluchiya-sotrudnika-ot-teorii-k-praktike/viewer> (дата обращения: 20.01.2023)
17. Новая программа повышения продуктивности: Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]// City Business School. — Режим доступа: [https://allmba.e-mba.ru/taimmenedzhment2?utm\_source=advcake&utm\_medium=cpa&utm\_campaign=affiliate&utm\_content=4f04f3d9&advcake\_params=6770f3e0a87a9debcaf72f11fbf04f33&a\_](https://allmba.e-mba.ru/taimmenedzhment2?utm_source=advcake&utm_medium=cpa&utm_campaign=affiliate&utm_content=4f04f3d9&advcake_params=6770f3e0a87a9debcaf72f11fbf04f33&a_aid=pn_advcake&a_bid=9a16b0d1&utm_term=6770f3e0a87a9debcaf72f11fbf04f33&sub1=VC&sub2=emba&sub3=timemanagement&erid=LdtCK3Dro) (дата обращения: 20.05.2023)
18. Объяснение модели PERMA Селигмана: теория благополучия [Электронный ресурс]// Happiness & SWB. – Режим доступа: <https://positivepsychology.com/perma-model/#emotion> (дата обращения: 21.02.2023)
19. Онлайн сервисы [Электронный ресурс]// 5 гармоний. — Режим доступа: <https://5h.ru/online/index.html> (дата обращения: 20.05.2023)
20. Платформа корпоративного благополучия [Электронный ресурс]// Понимаю. — Режим доступа: <https://ponimau.com/> (дата обращения: 20.05.2023)
21. Повышение финансовой грамотности [Электронный ресурс]// ITC Group. — Режим доступа: <https://www.itctraining.ru/kalendar/finansy/4045/> (дата обращения: 20.05.2023)
22. Позитивное мышление в HR: как бороться с негативом? [Электронный ресурс]// директор по персоналу. — Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63129-ekd-kak-nauchitsya-v-negativnyh-situatsiyah-videt-pozitiv> (дата обращения: 8.04.2023)
23. Политика в области качества Ассоциации ВАСТ [Электронный ресурс]// Ассоциация ВАСТ. —Режим доступа: <https://vibrotek.ru/o-kompanii/raskrytie-informatsii/Quality_policy.pdf> (дата обращения: 08.04.2023)
24. Почему работодателю тоже важен work-life balance сотрудника [Электронный ресурс]// Журнал центра корпоративной медицины. — Режим доступа: <https://oborona.media/work-life-balance/> (дата обращения: 8.04.2023)
25. Почему сотрудники не понимают миссию вашей компании [Электронный ресурс]// Большие идеи. — Режим доступа: <https://big-i.ru/management/korporativnyy-opyt/889352/> (дата обращения: 8.04.2023)
26. Признание сотрудников открывает большие перспективы [Электронный ресурс]// Аtlassian. — Режим доступа: <https://www.atlassian.com/ru/work-management/team-management-and-leadership/team-management-strategies/employee-recognition> (дата обращения: 20.05.2023)
27. Программа корпоративных привилегий [Электронный ресурс]// PrimeZone. — Режим доступа: <https://www.primezone.ru/ru/> (дата обращения: 20.05.2023)
28. Решения и продукты [Электронный ресурс]// everyx. — Режим доступа: <https://www.everyx.ru/products/> (дата обращения: 20.05.2023)
29. Семинар тайм-менеджмент [Электронный ресурс]// Технологии доверия. — Режим доступа: <https://training.tedo.ru/event/time-management/> (дата обращения: 20.05.2023)
30. Тест «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]// Test On Job. — Режим доступа: <https://testonjob.ru/blog/test-rabota-s-personalom/> (дата обращения: 8.04.2023)
31. Топ-15 курсов по финансовой грамотности [Электронный ресурс]// ЛаЛаЛань. — Режим доступа: <https://lala.lanbook.com/top-15-kursov-po-finansovoj-gramotnosti-chemu-uchat-kakie-vybrat-i-zachem-nuzhny> (дата обращения: 20.05.2023)
32. Улучшая благополучие своих сотрудников [Электронный ресурс]// lifeaddwiser: личный диджитал-наставник по улучшению жизни. — Режим доступа: <https://lifeaddwiser.com/> (дата обращения: 20.05.2023)
33. Финансовое благополучие сотрудников: обзор международных исследований и лучших практик [Электронный ресурс]// Национальный центр финансовой грамотности. — Режим доступа [https://ncfg.ru/media/files/%D0%91%D1%800%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82%D0%B0%202020.pdf](https://ncfg.ru/media/files/%D0%91%D1%80%D0%BE%D1%88%D1%8E%D1%80%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80%20%D0%BB%D1%83%D1%87%D1%88%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%20%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82%D0%B0%202020.pdf) (дата обращения: 8.04.2023)
34. Финграмотность на рабочем месте: забота о сотрудниках и бизнесе[Электронный ресурс]// Финансовая сфера: Банковское обозрение. — Режим доступа: <https://bosfera.ru/bo/fingramotnost-na-rabochem-meste-zabota-o-sotrudnikah-i-biznese> (дата обращения: 20.05.2023)
35. Что такое эйджизм и как с ним бороться [Электронный ресурс]// РБК Тренды. — Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/625805e69a7947aa74dfe07a#p5> (дата обращения: 8.04.2023)
36. Эффективное управление личным и семейным бюджетом [Электронный ресурс]// Степик. — Режим доступа: <https://stepik.org/course/4609/promo> (дата обращения: 20.05.2023)
37. Barsade Sigal G ., Gibson Donald E. Why Does Affect Matter in Organizations? [Электронный ресурс] / Sigal G. Barsade and Donald E. Gibson// Academy of Management Perspectives. — 2007. — February, p. 36-59. — Режим доступа: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/Barsade_WhyAffectMattersAOM.pdf> (дата обращения: 20.01.2023)
38. Carol Ryff Profile [Электронный ресурс]/ Department of Psychology. — Режим доступа: <https://psych.wisc.edu/staff/ryff-carol/> (Дата обращения: 18.02.2023)
39. Creating Sustainable Performance // Harvard Business Review. — Режим доступа: https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance (дата обращения: 18.12.2022).
40. Daniels K. Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work [Электронный ресурс] / K. Daniels // Human Relations. — 2000.— Vol. 53 No 2. P. 279 - 294. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/254097534_Measures_of_Five_Aspects_of_Affective_Well-Being_at_Work> (дата обращения: 20.01.2023)
41. Danna K., Griffin R. W. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature [Электронный ресурс]/ Karen Danna and Ricky Griffin // Journal of management. —1999. — Vol. 25, Issue 3.-Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639902500305> (дата обращения: 18.02.2023)
42. Diener E., Emmons R., Larsen R., Griffin S. The Satisfaction With Life Scale [Электронный ресурс] / Diener E., Emmons R., Larsen R., Griffin S// Journal of Personality Assessment.—1985.— Vol. 49 No 1.,71-75. — Режим доступа: <https://psycnet.apa.org/record/1985-27000-001> (дата обращения: 20.01.2023)
43. Diener E., Heintzelman S., Kushlev K., Tay L. Findings All Psychologists Should Know From the New Science on Subjective Well-Being [Электронный ресурс]/ E. Diener, S. Heintzelman, K. Kushlev, L. Tay// Canadian Psychology.—2016. — Режим доступа: — — <https://www.researchgate.net/publication/304538426_Findings_All_Psychologists_Should_Know_From_the_New_Science_on_Subjective_Well-Being> (дата обращения: 08.03.2023)
44. Diener. E., Oishi S., Lucas R. E. Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction [Электронный ресурс]/ E. Diener, S. Oishi, R. E. Lucas // The Oxford Handbook of Positive Psychology.—2012. — p. 187-194. — Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20220909215206/https://books.google.com/books?id=R8kCoofE8VsC&dq=life+satisfaction+versus+well-being&pg=PA187#v=onepage&q=life%20satisfaction%20versus%20well-being&f=false> (дата обращения: 08.03.2023)
45. Dolan, P. Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being [Электронный ресурс]/ P. Dolan, T. Peasgood, M. White // Journal of Economic Psychology. – 2008. – Vol. 29, Issue 1. - Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167487007000694?via%3Dihub> (дата обращения: 20.01.2023)
46. Fisher Cynthia D. Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work [Электронный ресурс] / Cynthia D. Fisher// Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guidе. — 2014. —Vol. 3. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/300889874_Conceptualizing_and_Measuring_Wellbeing_at_Work> (дата обращения: 20.01.2023)
47. Gallagher Matthew W., Lopez Shane J., Preacher Kristopher J. The Hierarchical Structure of Well-Being [Электронный ресурс] / Matthew W. Gallagher, Shane J. Lopez, and Kristopher J. Preacher // Journal of Personality. — 2009. — Режим доступа: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19558444/> (дата обращения: 20.01.2023)

Gasper, D. Subjective and Objective Well-Being in Relation to Economic Inputs: Puzzles and Responses [Электронный ресурс]/ Des Gasper // Review of Social Economy. – 2005. - Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/24089349_Subjective_and_Objective_Well-Being_in_Relation_to_Economic_Inputs_Puzzles_and_Responses> (дата обращения: 19.12.2022)

1. Grant A. M., Christianson M. K. and Price R. H. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs [Электронный ресурс] /Adam M. Grant, Marlys K. Christianson and Richard H. Price// Academy of Management Perspectives. —2007. — Vol. 21, No. 3. — Режим доступа: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2007.26421238> (дата обращения: 20.01.2023)
2. Grawitch M. J., Gottschalk M., Munz D. The Path to a Healthy Workplace [Электронный ресурс]/ Grawitch M. J., Gottschalk M., Munz D // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. — 2006. — Vol. 58, No. 3, 129–14 - Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/232593040_The_path_to_a_healthy_workplace_A_critical_review_linking_healthy_workplace_practices_employee_well-being_and_organizational_improvements> (дата обращения: 19.12.2022)
3. Guest David E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework [Электронный ресурс]/ David E. Guest//Human Resource Management Journal. —2017.— Vol 27, No 1, 22–38.-Режим доступа: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12139> (дата обращения: 18.02.2023)
4. Harter James K., Schmidt Frank L., and Keyes Corey L. M. WELL-BEING IN THE WORKPLACE AND ITS RELATIONSHIP TO BUSINESS OUTCOMES [Электронный ресурс]// Flourishing: The Positive Person and the Good Life. - Lincoln, NE: American Psychological Association, 2003. - С. Chapter 9, pp. 205-224. .-Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/237670380_Well-being_in_the_workplace_and_its_relationship_to_business_outcomes_A_review_of_the_Gallup_studies> (дата обращения: 18.02.2023)
5. Haque, M. F. Motivational Theories – A Critical Analysis [Электронный ресурс]/ M. F. Haque, M. S. Islam // ASA University Review. – 2014. – Vol. 8 No. 1. - Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/306255973_Motivational_Theories_-_A_Critical_Analysis> (Дата обращения: 18.02.2023)

History of the theory of well-being [Электронный ресурс]/ EA Forum. — Режим доступа: <https://forum.effectivealtruism.org/posts/kLdLAGYp6FLHZfyoZ/history-of-the-theory-of-well-being> (Дата обращения: 18.02.2023)

1. Huppert, F. Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences [Электронный ресурс]/ Felicia Huppert // Applied Psychology: Health and Well-being. – 2009. - Vol. 1, Issue 2. - Режим доступа: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x> (дата обращения: 19.12.2022)
2. Kruger Stefan P. Wellbeing—The Five Essential Elements [Электронный ресурс]/ P. Stefan Kruger // Applied Research Quality Life. – 2010.- 6:325–328.-Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/251189512_Wellbeing-The_Five_Essential_Elements> (дата обращения: 18.12.2022)
3. Keyes Corey Lee M. Social Well-Being [Электронный ресурс] / Corey Lee M. Keyes// Social Psychology Quarterly. — 1998. —Vol. 61, No. 2 pp. 121-140 — Режим доступа:<https://www.jstor.org/stable/2787065> (дата обращения: 20.01.2023)

Kroll, C. Towards a Sociology of Happiness: The Case of an Age Perspective on the Social Context of Well-Being [Электронный ресурс]/ Christian Kroll // Social Research Online. – 2014. – Vol. 19, Issue 2. - Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.5153/sro.3205> (дата обращения: 20.01.2023)

1. Keyes C. L. M. Human flourishing and salutogenetics [Электронный ресурс] // Genetics of psychological well-being . - United Kingdom : Oxford University Press, 2015. — Chapter 1, p. 3-22. — Режим доступа: <https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=WyXvCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Theory+of+flourishing+corey+keyes&ots=JmvJSoTtuj&sig=Cmtmj_0vprzZ0aKWKAdQGNeZtKc&redir_esc=y#v=onepage&q=Theory%20of%20flourishing%20corey%20keyes&f=false> (дата обращения: 08.03.2023)
2. Keyes C. L. M. Why Flourishing? [Электронный ресурс]/ C. L. M. Keyes// Well-Being and Higher Education. — 2016. — 1st Edition, Chapter 11. - Режим доступа: <https://www.researchgate.net/profile/Corey-Keyes-2/publication/315665278_Why_Flourishing/links/58d99a74a6fdccca1c4c0049/Why-Flourishing.pdf> (дата обращения: 08.03.2023)
3. Lamb. W. F. Human well-being and climate change mitigation [Электронный ресурс]/ W. F. Lamb, J. K. Steinberger // WIREs Climate Change. – 2017. – Vol. 8, Issue 6. - Режим доступа: <https://wires.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wcc.485> (дата обращения: 20.01.2023)
4. Luhmann M., Krasko J., Terwiel S. Subjective well-being as a dynamic construct [Электронный ресурс] / M. Luhmann, J. Krasko, S. Terwiel // The Handbook of Personality Dynamics and Processes. —2021. — P. 1231-1249. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128139950000480> (дата обращения: 20.01.2023)
5. Page Kathryn M., Vella-Brodrick Dianne The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model [Электронный ресурс] / Kathryn M. Page, Dianne Vella-Brodrick// Social Indicators Research. —2009. — February, 441-458 p. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/225659032_The_'What'_'Why'_and_'How'_of_Employee_Well-Being_A_New_Model> (дата обращения: 20.01.2023)
6. PERMA THEORY OF WELL-BEING AND PERMA WORKSHOPS [Электронный ресурс]/ Positive Psychology Center. — Режим доступа: <https://ppc.sas.upenn.edu/learn-more/perma-theory-well-being-and-perma-workshops> (дата обращения: 08.03.2023)
7. Peter Conrad Health and fitness at work: A participants' perspective [Электронный ресурс] / Conrad Peter // Social Science & Medicine. — 1988. — Vol. 26, Issue 5. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0277953688903875?via%3Dihub> (дата обращения: 20.01.2023)
8. Rath. T., Harter J. Wellbeing: The Five Essential Elements / T. Rath., J. Harter. — Gallup press, 2014. – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=qtxDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=Tom+Rath+and+Jim+Harter+well-being&ots=6vPaQfQri9&sig=h2J4nEzFBRRCsAW7RQfcpt82X00&redir_esc=y#v=onepage&q=Tom%20Rath%20and%20Jim%20Harter%20well-being&f=false> (дата обращения: 20.01.2023)
9. Ryan R. M. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being [Электронный ресурс]/ R. M. Ryan, E. L. Deci // Annual Review of Psychology. – 2001. – Vol. 52: 141 – 166. - Режим доступа: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.52.1.141> (дата обращения: 20.01.2023)
10. Ryan, R. M. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being [Электронный ресурс]/ R. M. Ryan, E. L. Deci // American Psychologist. - 2000. -Vol. 55, №. 1, 68-78.-Режим доступа: <https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf> (дата обращения: 18.12.2022)
11. Stone A. A, Mackie C. Subjective Well-Being: Measuring Happiness, Suffering, and Other Dimensions of Experience [Электронный ресурс]/ A. A Stone, C. Mackie. - Washington: National Academies Press (US), 2013. — Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK179225/> (дата обращения: 08.03.2023)
12. Sumner, A. Economic Well-being and Non-economic Well-being [Электронный ресурс]/ Andrew Sumner// A Review of the Meaning and Measurement of Poverty. – 2004. - Режим доступа: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b3d4b57cbd4d2b79f9de07bdc4ca48dab3f6ab5a> (дата обращения: 20.01.2023)
13. The Ohio State University [Электронный ресурс] / Positive and Negative Affect Schedule (PANAS-SF). — Режим доступа: <https://ogg.osu.edu/media/documents/MB%20Stream/PANAS.pdf> (дата обращения: 20.01.2023)
14. Wellbeing at work [Электронный ресурс] // CIPD. — Режим доступа: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#19510> (дата обращения: 20.01.2023)
15. Well-being – дань моде или залог успешного бизнеса? [Электронный ресурс]// vc.ru. — Режим доступа: <https://vc.ru/services/523135-well-being-dan-mode-ili-zalog-uspeshnogo-biznesa> (дата обращения: 20.05.2023)
16. Work-life balance: как соблюдать грань между работой и личной жизнью [Электронный ресурс]// Блог НН. — Режим доступа: <https://spb.hh.ru/article/29023> (дата обращения: 8.04.2023)
17. Work/life balance and stress management [Электронный ресурс]// Queensland Government. — Режим доступа: <https://www.qld.gov.au/health/mental-health/lifestyle> (дата обращения: 8.04.2023)
18. Xiaoming Z., Weichun Z., Haixia Z., Chi Z. Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation [Электронный ресурс] / Z. Xiaoming, Z. Weichun, Z. Haixia, Z. Chi // Journal of Organizational Behavior. — 2015. — Vol. 36, Issue 5 p. 621-644. — Режим доступа: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.1990> (дата обращения: 20.01.2023)
19. Zedeck, S., & Mosier, K. L. Work in the family and employing organization [Электронный ресурс] / Sheldon Zedeck, Kathleen Mosier //American Psychologist. — 1990. — Vol. 45, No. 2, 240-251. — Режим доступа: <https://psycnet.apa.org/record/1990-15987-001> (дата обращения: 20.01.2023)

# Приложение

*Приложение 1.* Темы вопросов глубинных интервью с сотрудниками отдела внедрения и отдела разработок и экспертного интервью

1. Баланс личной жизни и работы
2. Физическое здоровье и среда
3. Развитие карьеры
4. Финансовое благополучие
5. Комфорт социальной среды
6. Ментальное состояние
7. Положительные эмоции
8. Вовлеченность
9. Взаимоотношения
10. Цель и смысл
11. Достижения

*Приложение 2.* Темы вопросов для экспертного интервью с менеджером по персоналу

1. Баланс личной жизни и работы (нарушение баланса работы и личной жизни вследствие переработок, выявленное в ходе глубинных интервью)
2. Физическое здоровье и среда (нехватка времени для занятий спортом)
3. Развитие карьеры
4. Финансовое благополучие (нехватка финансовой поддержке, выявленная в ходе глубинных интервью)
5. Комфорт социальной среды (эйджизм/ непринятие новых сотрудников)
6. Ментальное состояние (личные проблемы, влияющие на ментальное состояние и приводящие к негативному мышлению и снижению энтузиазма)
7. Положительные эмоции (негативное мышление: недооценка своих достижений, зацикленность на отрицательных эмоциях)
8. Вовлеченность
9. Взаимоотношения
10. Цель и смысл (непонимание высших целей и миссии)
11. Достижения

1. Peter Conrad Health and fitness at work: A participants' perspective [Электронный ресурс] / Conrad Peter // Social Science & Medicine. — 1988. — Vol. 26, Issue 5. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0277953688903875?via%3Dihub> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-1)
2. Zedeck, S., & Mosier, K. L. Work in the family and employing organization [Электронный ресурс] / Sheldon Zedeck, Kathleen Mosier //American Psychologist. — 1990. — Vol. 45, No. 2, 240-251. — Режим доступа: <https://psycnet.apa.org/record/1990-15987-001> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-2)
3. Grawitch M. J., Gottschalk M., Munz D.C. The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements [Электронный ресурс] / Matthew J. Grawitch, Melanie Gottschalk, David C. Munz // Consulting Psychology Journal Practice and Research June 2006. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/232593040_The_path_to_a_healthy_workplace_A_critical_review_linking_healthy_workplace_practices_employee_well-being_and_organizational_improvements> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-3)
4. ВиброАкустические Системы и Технологии: о компании [Электронный ресурс] / ВАСТ. — Режим доступа: <https://vibrotek.ru/o-kompanii/> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-4)
5. Wellbeing at work [Электронный ресурс] // CIPD. — Режим доступа: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#19510> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-5)
6. Лисовская А. Ю., Кошелева С. В., Соколов Д.Н., Денисов А.Ф Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике [Электронный ресурс] / А. Ю. Лисовская, С. В Кошелева, Д.Н Соколов, А.Ф Денисов // Организационная психология. —2021. —Т. 11 №1. С. 93-112. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-ponimaniyu-blagopoluchiya-sotrudnika-ot-teorii-k-praktike/viewer> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-6)
7. Измерение показателей и постановка целевых ориентиров в области благополучия: инициатива Европейского регионального бюро ВОЗ Второе совещание группы 25–26 июня 2012 г [Электронный ресурс] // Всемирная организация здравоохранения. — Режим доступа: <https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/195511/e96732r.pdf> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-7)
8. Luhmann M., Krasko J., Terwiel S. Subjective well-being as a dynamic construct [Электронный ресурс] / M. Luhmann, J. Krasko, S. Terwiel // The Handbook of Personality Dynamics and Processes. —2021. — P. 1231-1249. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128139950000480> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-8)
9. Daniels K. Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work [Электронный ресурс] / K. Daniels // Human Relations. — 2000.— Vol. 53 No 2. P. 279 - 294. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/254097534_Measures_of_Five_Aspects_of_Affective_Well-Being_at_Work> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-9)
10. The Ohio State University [Электронный ресурс] / Positive and Negative Affect Schedule (PANAS-SF). — Режим доступа: <https://ogg.osu.edu/media/documents/MB%20Stream/PANAS.pdf> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-10)
11. Rath. T., Harter J. Wellbeing: The Five Essential Elements / T. Rath., J. Harter. — Gallup press, 2014. – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=qtxDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=Tom+Rath+and+Jim+Harter+well-being&ots=6vPaQfQri9&sig=h2J4nEzFBRRCsAW7RQfcpt82X00&redir_esc=y#v=onepage&q=Tom%20Rath%20and%20Jim%20Harter%20well-being&f=false> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-11)
12. Xiaoming Z., Weichun Z., Haixia Z., Chi Z. Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation [Электронный ресурс] / Z. Xiaoming, Z. Weichun, Z. Haixia, Z. Chi // Journal of Organizational Behavior. — 2015. — Vol. 36, Issue 5 p. 621-644. — Режим доступа: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.1990> (дата обращения: 20.01.2023)

    \*диспозиционный аффект – личностная черта, которая заключается в реагировании на ситуации стабильным и предсказуемым образом. Выражается в склонности к положительному или отрицательному мышлению и способу реагировать на происходящее. [↑](#footnote-ref-12)
13. Barsade Sigal G ., Gibson Donald E. Why Does Affect Matter in Organizations? [Электронный ресурс] / Sigal G. Barsade and Donald E. Gibson// Academy of Management Perspectives. — 2007. — February, p. 36-59. — Режим доступа: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/Barsade_WhyAffectMattersAOM.pdf> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-13)
14. Page Kathryn M., Vella-Brodrick Dianne The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model [Электронный ресурс] / Kathryn M. Page, Dianne Vella-Brodrick// Social Indicators Research. —2009. — February, 441-458 p. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/225659032_The_'What'_'Why'_and_'How'_of_Employee_Well-Being_A_New_Model> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-14)
15. Creating Sustainable Performance // Harvard Business Review. — Режим доступа: https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance (дата обращения: 18.12.2022). [↑](#footnote-ref-15)
16. Page Kathryn M., Vella-Brodrick Dianne The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model [Электронный ресурс] / Kathryn M. Page, Dianne Vella-Brodrick// Social Indicators Research. —2009. — February, 441-458 p. — Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/225659032_The_'What'_'Why'_and_'How'_of_Employee_Well-Being_A_New_Model> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-16)
17. Ryan, R. M. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being [Электронный ресурс]/ R. M. Ryan, E. L. Deci // American Psychologist. - 2000. -Vol. 55, №. 1, 68-78.-Режим доступа: <https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf> (дата обращения: 18.12.2022) [↑](#footnote-ref-17)
18. Kruger Stefan P. Wellbeing—The Five Essential Elements [Электронный ресурс]/ P. Stefan Kruger // Applied Research Quality Life. – 2010.- 6:325–328.-Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/251189512_Wellbeing-The_Five_Essential_Elements> (дата обращения: 18.12.2022) [↑](#footnote-ref-18)
19. Guest David E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework [Электронный ресурс]/ David E. Guest//Human Resource Management Journal. —2017.— Vol 27, No 1, 22–38.-Режим доступа: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12139> (дата обращения: 18.02.2023) [↑](#footnote-ref-19)
20. См. там же [↑](#footnote-ref-20)
21. Harter James K., Schmidt Frank L., and Keyes Corey L. M. WELL-BEING IN THE WORKPLACE AND ITS RELATIONSHIP TO BUSINESS OUTCOMES [Электронный ресурс]// Flourishing: The Positive Person and the Good Life. - Lincoln, NE: American Psychological Association, 2003. - С. Chapter 9, pp. 205-224. .-Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/237670380_Well-being_in_the_workplace_and_its_relationship_to_business_outcomes_A_review_of_the_Gallup_studies> (дата обращения: 18.02.2023) [↑](#footnote-ref-21)
22. Xiaoming Z., Weichun Z., Haixia Z., Chi Z. Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation [Электронный ресурс] / Z. Xiaoming, Z. Weichun, Z. Haixia, Z. Chi // Journal of Organizational Behavior. — 2015. — Vol. 36, Issue 5 p. 621-644. — Режим доступа: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.1990> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-22)
23. Gallagher Matthew W., Lopez Shane J., Preacher Kristopher J. The Hierarchical Structure of Well-Being [Электронный ресурс] / Matthew W. Gallagher, Shane J. Lopez, and Kristopher J. Preacher // Journal of Personality. — 2009. — Режим доступа: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19558444/> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-23)
24. Keyes Corey Lee M. Social Well-Being [Электронный ресурс] / Corey Lee M. Keyes// Social Psychology Quarterly. — 1998. —Vol. 61, No. 2 pp. 121-140 — Режим доступа:<https://www.jstor.org/stable/2787065> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-24)
25. Diener E., Emmons R., Larsen R., Griffin S. The Satisfaction With Life Scale [Электронный ресурс] / Diener E., Emmons R., Larsen R., Griffin S// Journal of Personality Assessment.—1985.— Vol. 49 No 1.,71-75. — Режим доступа: <https://psycnet.apa.org/record/1985-27000-001> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-25)
26. Grant A. M., Christianson M. K. and Price R. H. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs [Электронный ресурс] /Adam M. Grant, Marlys K. Christianson and Richard H. Price// Academy of Management Perspectives. —2007. — Vol. 21, No. 3. — Режим доступа: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2007.26421238> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-26)
27. Lamb. W. F. Human well-being and climate change mitigation [Электронный ресурс]/ W. F. Lamb, J. K. Steinberger // WIREs Climate Change. – 2017. – Vol. 8, Issue 6. - Режим доступа: <https://wires.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wcc.485> [↑](#footnote-ref-27)
28. Gasper, D. Subjective and Objective Well-Being in Relation to Economic Inputs: Puzzles and Responses [Электронный ресурс]/ Des Gasper // Review of Social Economy. – 2005. - Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/24089349_Subjective_and_Objective_Well-Being_in_Relation_to_Economic_Inputs_Puzzles_and_Responses> (дата обращения: 19.12.2022) [↑](#footnote-ref-28)
29. Grawitch M. J., Gottschalk M., Munz D. The Path to a Healthy Workplace [Электронный ресурс]/ Grawitch M. J., Gottschalk M., Munz D // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. — 2006. — Vol. 58, No. 3, 129–14 - Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/232593040_The_path_to_a_healthy_workplace_A_critical_review_linking_healthy_workplace_practices_employee_well-being_and_organizational_improvements> (дата обращения: 19.12.2022) [↑](#footnote-ref-29)
30. Huppert, F. Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences [Электронный ресурс]/ Felicia Huppert // Applied Psychology: Health and Well-being. – 2009. - Vol. 1, Issue 2. - Режим доступа: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x> (дата обращения: 19.12.2022) [↑](#footnote-ref-30)
31. Dolan, P. Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being [Электронный ресурс]/ P. Dolan, T. Peasgood, M. White // Journal of Economic Psychology. – 2008. – Vol. 29, Issue 1. - Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167487007000694?via%3Dihub> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-31)
32. Sumner, A. Economic Well-being and Non-economic Well-being [Электронный ресурс]/ Andrew Sumner// A Review of the Meaning and Measurement of Poverty. – 2004. - Режим доступа: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b3d4b57cbd4d2b79f9de07bdc4ca48dab3f6ab5a> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-32)
33. Kroll, C. Towards a Sociology of Happiness: The Case of an Age Perspective on the Social Context of Well-Being [Электронный ресурс]/ Christian Kroll // Social Research Online. – 2014. – Vol. 19, Issue 2. - Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.5153/sro.3205> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-33)
34. Ryan R. M. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being [Электронный ресурс]/ R. M. Ryan, E. L. Deci // Annual Review of Psychology. – 2001. – Vol. 52: 141 – 166. - Режим доступа: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.52.1.141> (дата обращения: 20.01.2023) [↑](#footnote-ref-34)
35. History of the theory of well-being [Электронный ресурс]/ EA Forum. — Режим доступа: <https://forum.effectivealtruism.org/posts/kLdLAGYp6FLHZfyoZ/history-of-the-theory-of-well-being> (Дата обращения: 18.02.2023) [↑](#footnote-ref-35)
36. Haque, M. F. Motivational Theories – A Critical Analysis [Электронный ресурс]/ M. F. Haque, M. S. Islam // ASA University Review. – 2014. – Vol. 8 No. 1. - Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/306255973_Motivational_Theories_-_A_Critical_Analysis> (Дата обращения: 18.02.2023) [↑](#footnote-ref-36)
37. Carol Ryff Profile [Электронный ресурс]/ Department of Psychology. — Режим доступа: <https://psych.wisc.edu/staff/ryff-carol/> (Дата обращения: 18.02.2023) [↑](#footnote-ref-37)
38. Keyes C. L. M. Human flourishing and salutogenetics [Электронный ресурс] // Genetics of psychological well-being . - United Kingdom : Oxford University Press, 2015. — Chapter 1, p. 3-22. — Режим доступа: <https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=WyXvCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Theory+of+flourishing+corey+keyes&ots=JmvJSoTtuj&sig=Cmtmj_0vprzZ0aKWKAdQGNeZtKc&redir_esc=y#v=onepage&q=Theory%20of%20flourishing%20corey%20keyes&f=false> (дата обращения: 08.03.2023) [↑](#footnote-ref-38)
39. Keyes C. L. M. Why Flourishing? [Электронный ресурс]/ C. L. M. Keyes// Well-Being and Higher Education. — 2016. — 1st Edition, Chapter 11. - Режим доступа: <https://www.researchgate.net/profile/Corey-Keyes-2/publication/315665278_Why_Flourishing/links/58d99a74a6fdccca1c4c0049/Why-Flourishing.pdf> (дата обращения: 08.03.2023) [↑](#footnote-ref-39)
40. Diener E., Heintzelman S., Kushlev K., Tay L. Findings All Psychologists Should Know From the New Science on Subjective Well-Being [Электронный ресурс]/ E. Diener, S. Heintzelman, K. Kushlev, L. Tay// Canadian Psychology.—2016. — Режим доступа: — — <https://www.researchgate.net/publication/304538426_Findings_All_Psychologists_Should_Know_From_the_New_Science_on_Subjective_Well-Being> (дата обращения: 08.03.2023) [↑](#footnote-ref-40)
41. PERMA THEORY OF WELL-BEING AND PERMA WORKSHOPS [Электронный ресурс]/ Positive Psychology Center. — Режим доступа: <https://ppc.sas.upenn.edu/learn-more/perma-theory-well-being-and-perma-workshops> (дата обращения: 08.03.2023) [↑](#footnote-ref-41)
42. Stone A. A, Mackie C. Subjective Well-Being: Measuring Happiness, Suffering, and Other Dimensions of Experience [Электронный ресурс]/ A. A Stone, C. Mackie. - Washington: National Academies Press (US), 2013. — Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK179225/> (дата обращения: 08.03.2023) [↑](#footnote-ref-42)
43. Diener. E., Oishi S., Lucas R. E. Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction [Электронный ресурс]/ E. Diener, S. Oishi, R. E. Lucas // The Oxford Handbook of Positive Psychology.—2012. — p. 187-194. — Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20220909215206/https://books.google.com/books?id=R8kCoofE8VsC&dq=life+satisfaction+versus+well-being&pg=PA187#v=onepage&q=life%20satisfaction%20versus%20well-being&f=false> (дата обращения: 08.03.2023) [↑](#footnote-ref-43)
44. Danna K., Griffin R. W. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature [Электронный ресурс]/ Karen Danna and Ricky Griffin // Journal of management. —1999. — Vol. 25, Issue 3.-Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639902500305> (дата обращения: 18.02.2023) [↑](#footnote-ref-44)
45. ВИБРОДИАГНОСТИКА ОБОРУДОВАНИЯ [Электронный ресурс]// БАЛТЕХ. — Режим доступа: <http://vibropoint.ru/vibrodiagnostika-oborudovania/> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-45)
46. Система мониторинга [Электронный ресурс]// Диспетчер. — Режим доступа: <https://intechnology.ru/> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-46)
47. Вибродиагностика [Электронный ресурс] // Диспетчер. — Режим доступа: <https://intechnology.ru/vibrodiagnostika-mehanicheskih-uzlov-stanka/> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-47)
48. Услуги технического сервиса [Электронный ресурс]// baltech. — Режим доступа: https://baltech.ru/uslugi/ (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-48)
49. Технический сервис [Электронный ресурс]// Техноберинг. — Режим доступа: <https://technobearing.ru/tehnicheskij-servis> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-49)
50. Вибродиагностика, центровка, балансировка [Электронный ресурс]// Юнитсервис. — Режим доступа: <http://www.unit-service.ru/service/vibrodiagnostika-tsentrovka-balansirovka/> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-50)
51. Системы диагностики оборудования [Электронный ресурс]// ТСТ. —Режим доступа: <http://www.tst-spb.ru/> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-51)
52. «ВЕЛЕС» — ЭКСПЕРТИЗА ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ [Электронный ресурс]// ВЕЛЕС. —Режим доступа: <https://velespb.ru/about/> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-52)
53. Группа Компаний ВЕЛМАС – надежный поставщик оборудования для неразрушающего контроля и технической диагностики. [Электронный ресурс]// О компании <https://velmas.ru/o-kompanii/> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-53)
54. ДИАМЕХ 2000 [Электронный ресурс]// О компании. —Режим доступа: <http://www.diamech.ru/> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-54)
55. История [Электронный ресурс]// Вибро Акустические Системы и Технологии. —Режим доступа: <https://vibrotek.ru/o-kompanii/istoriya-kompanii/> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-55)
56. Политика в области качества Ассоциации ВАСТ [Электронный ресурс]// Ассоциация ВАСТ. —Режим доступа: <https://vibrotek.ru/o-kompanii/raskrytie-informatsii/Quality_policy.pdf> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-56)
57. Заказчики и партнеры [Электронный ресурс]// Частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Северо-Западный учебный центр». —Режим доступа: <https://vibro-expert.ru/zakazchiki-i-partneri.html> (дата обращения: 08.04.2023) [↑](#footnote-ref-57)
58. Объяснение модели PERMA Селигмана: теория благополучия [Электронный ресурс]// Happiness & SWB. – Режим доступа: <https://positivepsychology.com/perma-model/#emotion> (дата обращения: 21.02.2023) [↑](#footnote-ref-58)
59. Стресс может быть двух видов: положительный (эустресс) и отрицательный (дистресс). Дистресс и стощает нервную систему и разрушает организм. Страдает умственная активность, наша работоспособность падает. Источник: Виды стресса: эустресс и дистресс? [Электронный ресурс]// РЖД. Медицина. — Режим доступа: <https://okbtver.ru/blog/psikhologiya-i-zdorove/1209/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-59)
60. Признание сотрудников открывает большие перспективы [Электронный ресурс]// Аtlassian. — Режим доступа: <https://www.atlassian.com/ru/work-management/team-management-and-leadership/team-management-strategies/employee-recognition> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-60)
61. Почему работодателю тоже важен work-life balance сотрудника [Электронный ресурс]// Журнал центра корпоративной медицины. — Режим доступа: <https://oborona.media/work-life-balance/> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-61)
62. Семинар тайм-менеджмент [Электронный ресурс]// Технологии доверия. — Режим доступа: <https://training.tedo.ru/event/time-management/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-62)
63. Новая программа повышения продуктивности: Тайм-менеджмент [Электронный ресурс]// City Business School. — Режим доступа: [https://allmba.e-mba.ru/taimmenedzhment2?utm\_source=advcake&utm\_medium=cpa&utm\_campaign=affiliate&utm\_content=4f04f3d9&advcake\_params=6770f3e0a87a9debcaf72f11fbf04f33&a\_](https://allmba.e-mba.ru/taimmenedzhment2?utm_source=advcake&utm_medium=cpa&utm_campaign=affiliate&utm_content=4f04f3d9&advcake_params=6770f3e0a87a9debcaf72f11fbf04f33&a_aid=pn_advcake&a_bid=9a16b0d1&utm_term=6770f3e0a87a9debcaf72f11fbf04f33&sub1=VC&sub2=emba&sub3=timemanagement&erid=LdtCK3Dro) (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-63)
64. Изменение условий трудового договора в связи с изменением организационных условий труда [Электронный ресурс]// Центр Социального Обслуживания. — Режим доступа: [https://csotroitsk.ru/blog/news-actual/izmenenie-uslovij-trudovogo-dogovora-v-svyazi-s-izmeneniem-organizatsionnyh-uslovij-truda.html - :~:text=Статья 74 ТК РФ%3A «когда,исключением изменения трудовой функции работника.»](https://csotroitsk.ru/blog/news-actual/izmenenie-uslovij-trudovogo-dogovora-v-svyazi-s-izmeneniem-organizatsionnyh-uslovij-truda.html#:~:text=%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%2074%20%D0%A2%D0%9A%20%D0%A0%D0%A4%3A%20%C2%AB%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%B4%D0%B0,%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%D0%BC%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0.%C2%BB) (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-64)
65. Work-life balance: как соблюдать грань между работой и личной жизнью [Электронный ресурс]// Блог НН. — Режим доступа: <https://spb.hh.ru/article/29023> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-65)
66. Work/life balance and stress management [Электронный ресурс]// Queensland Government. — Режим доступа: <https://www.qld.gov.au/health/mental-health/lifestyle> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-66)
67. Финансовое благополучие сотрудников: обзор международных исследований и лучших практик [Электронный ресурс]// Национальный центр финансовой грамотности. — Режим доступа [https://ncfg.ru/media/files/%D0%91%D1%800%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82%D0%B0%202020.pdf](https://ncfg.ru/media/files/%D0%91%D1%80%D0%BE%D1%88%D1%8E%D1%80%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80%20%D0%BB%D1%83%D1%87%D1%88%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%20%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82%D0%B0%202020.pdf) (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-67)
68. Инновационный для российского рынка сервис PayDaу [Электронный ресурс]// PayDaу. — Режим доступа: <https://payday.ru/> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-68)
69. Финграмотность на рабочем месте: забота о сотрудниках и бизнесе[Электронный ресурс]// Финансовая сфера: Банковское обозрение. — Режим доступа: <https://bosfera.ru/bo/fingramotnost-na-rabochem-meste-zabota-o-sotrudnikah-i-biznese> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-69)
70. Повышение финансовой грамотности [Электронный ресурс]// ITC Group. — Режим доступа: <https://www.itctraining.ru/kalendar/finansy/4045/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-70)
71. Эффективное управление личным и семейным бюджетом [Электронный ресурс]// Степик. — Режим доступа: <https://stepik.org/course/4609/promo> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-71)
72. Финансовая грамотность [Электронный ресурс]// 4BRAIN. — Режим доступа: <https://4brain.ru/finance/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-72)
73. Азбука финансов [Электронный ресурс]// Лекториум. — Режим доступа: <https://www.lektorium.tv/finance> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-73)
74. Эффективное управление личными финансами [Электронный ресурс]// GeekBrains. — Режим доступа: <https://gb.ru/courses/1053> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-74)
75. Топ-15 курсов по финансовой грамотности [Электронный ресурс]// ЛаЛаЛань. — Режим доступа: <https://lala.lanbook.com/top-15-kursov-po-finansovoj-gramotnosti-chemu-uchat-kakie-vybrat-i-zachem-nuzhny> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-75)
76. О компании [Электронный ресурс]// корпоративное здоровье. — Режим доступа: <https://www.corphealth.ru/> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-76)
77. Что делать с психологическими проблемами сотрудников? [Электронный ресурс]// Skillbox. — Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/management/etichnyy-gayd-dlya-rukovoditeley/> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-77)
78. Как крупные компании заботятся о здоровье сотрудников [Электронный ресурс]// Деловое СМИ RB. — Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/zdorove-sotrudnikov/> (дата обращения: 23.05.2023) [↑](#footnote-ref-78)
79. Как фитнес влияет на эффективность работы сотрудников [Электронный ресурс]// Инвест-Форсайт. — Режим доступа: <https://www.if24.ru/kak-fitnes-vliyaet-na-effektivnost-raboty-sotrudnikov/> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-79)
80. Почему сотрудники не понимают миссию вашей компании [Электронный ресурс]// Большие идеи. — Режим доступа: <https://big-i.ru/management/korporativnyy-opyt/889352/> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-80)
81. Позитивное мышление в HR: как бороться с негативом? [Электронный ресурс]// директор по персоналу. — Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63129-ekd-kak-nauchitsya-v-negativnyh-situatsiyah-videt-pozitiv> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-81)
82. Зорина Н. А., Мельникова Е. В. Тенденции и социальные индикаторы мотивации работников крупных предприятий [Электронный ресурс]/ Н. А. Зорина, Е. В. Мельникова // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. – 2016. – Т. 14. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27499390> (дата обращения: 10.04.2023) [↑](#footnote-ref-82)
83. Козлов А. Е., Ковалева М. Ю. Мотивация персонала в условиях кризисных ситуаций [Электронный ресурс]/ А. Е. Козлов, М. Ю. Ковалева // Материалы 53-й международной научной студенческой конференции. – 2015. – С. 67. - Режим доступа: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vtls:000581944/SOURCE1> (дата обращения: 10.04.2023) [↑](#footnote-ref-83)
84. Кафетерий льгот [Электронный ресурс]// Topfactor. — Режим доступа: <https://topfactor.pro/others/kafeterij_lgot_i_magazin_benefitov/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-84)
85. Программа корпоративных привилегий [Электронный ресурс]// PrimeZone. — Режим доступа: <https://www.primezone.ru/ru/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-85)
86. Решения и продукты [Электронный ресурс]// everyx. — Режим доступа: <https://www.everyx.ru/products/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-86)
87. Корпоративные психологические тренинги [Электронный ресурс]// Alliance. — Режим доступа: <https://kursy.courses/psychology/corporate> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-87)
88. Анти-стресс и здоровье [Электронный ресурс]// iCognito. — Режим доступа: <https://icognito.app/corporate-trainings> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-88)
89. Внедряем well-being: опыт компаний и пять аспектов системы [Электронный ресурс]// Mirapolis. — Режим доступа: <https://www.mirapolis.ru/blog/vnedryaem-well-being/> <https://5h.ru/online/index.html> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-89)
90. Улучшая благополучие своих сотрудников [Электронный ресурс]// lifeaddwiser: личный диджитал-наставник по улучшению жизни. — Режим доступа: <https://lifeaddwiser.com/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-90)
91. Онлайн сервисы [Электронный ресурс]// 5 гармоний. — Режим доступа: <https://5h.ru/online/index.html> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-91)
92. Платформа корпоративного благополучия [Электронный ресурс]// Понимаю. — Режим доступа: <https://ponimau.com/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-92)
93. Инновация в области корпоративных Well-being программ [Электронный ресурс]// Добросервис:программа поддержки сотрудников. — Режим доступа: <https://dobroservice-online.ru/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-93)
94. О компании[Электронный ресурс]// корпоративное здоровье. — Режим доступа: <https://www.corphealth.ru/> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-94)
95. Well-being – дань моде или залог успешного бизнеса? [Электронный ресурс]// vc.ru. — Режим доступа: <https://vc.ru/services/523135-well-being-dan-mode-ili-zalog-uspeshnogo-biznesa> (дата обращения: 20.05.2023) [↑](#footnote-ref-95)
96. Тест «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]// Test On Job. — Режим доступа: <https://testonjob.ru/blog/test-rabota-s-personalom/> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-96)
97. Что такое эйджизм и как с ним бороться [Электронный ресурс]// РБК Тренды. — Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/625805e69a7947aa74dfe07a#p5> (дата обращения: 8.04.2023) [↑](#footnote-ref-97)