

## WELL-BEING ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

©2021 **ВАСИЛИК А. В., СМАЛІЙЧУК Г. В., ЛУЖКО Ю. О.**

УДК 331.10  
JEL: J16; J20

### **Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лушко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу**

У сучасних соціоекономічних умовах актуалізується проблематика забезпечення благополуччя працівників на робочих місцях. Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ щодо визначення сутності, складових і завдань забезпечення well-being персоналу організації; аналіз сучасного стану із well-being персоналу українських компаній на основі власного соціологічного дослідження, а також розроблення рекомендацій щодо підтримання well-being персоналу в сучасних умовах. Доведено, що організації можуть реорганізувати роботу таким чином, щоб працівники не тільки почували себе якнайкраще, але й працювали ефективніше, зміцнюючи зв'язок між well-being персоналу та результатами роботи. Роль well-being менеджменту доведена через високу віддачу, мотивацію й ефективність праці персоналу; унікальну ціннісну пропозицію роботодавця; залучення та лояльність персоналу; бренд роботодавця для потенційних співробітників; рентабельність бізнесу. Показано, що одним із головних напрямків розвитку well-being-програм у контексті епідемії COVID-19 і пов'язаної з нею кризи стає підтримка емоційного та психічного здоров'я працівників. За результатами власного соціологічного дослідження виявлено стан і проблемні місця в забезпеченні фізичного, психологічного, соціального, кар'єрного, фінансового благополуччя працівників в Україні, виявлено потреби працівників у першочергових заходах з боку роботодавця у сфері well-being-менеджменту. За результатами дослідження можна узагальнити основні напрями вдосконалення практики управління персоналом з точки зору забезпечення всіх вимірів благополуччя працівників на робочому місці. Ці напрями мають стати елементами well-being стратегії в компаніях і передбачати зміну організаційно-психологічних аспектів трудової діяльності персоналу, профілактику стресів і професійного вигорання, зниження загроз життю на роботі, підтримання фізичного, психічного та психологічного здоров'я, кар'єрного та фінансового благополуччя. Well-being персоналу в нових соціоекономічних умовах має стати новою філософією та культурою управління, а HRM має бути спрямованим на збереження та якнайкраще використання людського потенціалу за умови забезпечення здоров'я і благополуччя персоналу.  
**Ключові слова:** well-being персоналу, професійне здоров'я, добробут, соціоекономічні умови, well-being менеджмент.

Рис.: 3. Бібл.: 11.

**Василик Алла Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: [alla\\_vasylyk@ua.fm](mailto:alla_vasylyk@ua.fm)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7734-1415>

Researcher ID: [https://publons.com/researcher/1908973/alla\\_vasylyk/](https://publons.com/researcher/1908973/alla_vasylyk/)

**Смалійчук Ганна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: [anna.smaliychuk@gmail.com](mailto:anna.smaliychuk@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9664-5134>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911846/anna-smaliychuk/>

**Лушко Юлія Олександрівна** – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: [u2109@ukr.net](mailto:u2109@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6327-4488>

UDC 331.10  
JEL: J16; J20

**Vasylyk A. V., Smaliychuk H. V., Luzhko Yu. O. Well-Being of Employees in the Organization: The Essence, Components and Tasks of Personnel Management**  
In the current socio-economic conditions, the issue of ensuring the well-being of workers in the workplace is of relevance. The purpose of the research is to generalize the theoretical bases for determining the essence, components and objectives of ensuring the well-being of the organization staff; analysis of the current status of well-being of Ukrainian companies based on the authors' own sociological research, as well as development of recommendations for maintaining the well-being of staff under the current conditions. It is proved that organisations can reorganize work in such a way that employees not only feel their best, but also work more efficiently, strengthening the connection between the staff well-being and the work outcomes. The role of well-being management is proved through high returns, motivation and efficiency of the staff work; unique value proposition of the employer; involvement and loyalty of staff; employer brand for potential employees; profitability of the business. It is displayed that one of the main directions of development of well-being programs in the context of the COVID-19 epidemic and the associated crisis is the support of emotional and mental health of employees. According to the results of the authors' own sociological survey, the status and problematic places in ensuring the physical, psychological, social, career, financial well-being of employees in Ukraine are defined, the needs of employees in priority measures on the part of the employer in the sphere of well-being management are identified. According to the results of the research, the main directions of improving the practice of staff management in terms of ensuring all measurements of the employee well-being in the workplace can be summarized. These directions should become elements of well-being strategy in companies and include changing organizational and psychological aspects of the staff work, preventing stress and professional burnout, reducing threats to life at work, maintaining physical, mental and psychological health, career and financial well-being. Well-being of staff in the novel socio-economic conditions should become a new philosophy and culture of management, and HRM should be aimed at preserving and using human potential as best as possible, provided that staff are healthy and well-being.

**Keywords:** well-being of staff, professional health, well-being, socioeconomic conditions, well-being management.

Fig.: 3. Bibl.: 11.

**Vasylyk Alla V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: [alla\\_vasylyk@ua.fm](mailto:alla_vasylyk@ua.fm)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7734-1415>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1908973/alla-vasylyk/>

**Smalichuk Hanna V.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: [anna.smaliychuk@gmail.com](mailto:anna.smaliychuk@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9664-5134>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911846/anna-smaliychuk/>

**Luzhko Yuliia O.** – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: [u2109@ukr.net](mailto:u2109@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6327-4488>

У сучасних умовах зростання ризиків і загроз у процесі трудової діяльності, виникнення нових небезпек, зокрема у зв'язку з пандемією COVID-19, збільшення інформаційних навантажень в умовах віддаленої роботи, підвищення рівня соціально-психологічного напруження та стресів, актуалізується проблематика забезпечення благополуччя працівників на робочих місцях. Заходи із well-being працівників в організації спрямовані на підтримання фізичного, психологічного здоров'я та працездатності персоналу, високої мотивації та задоволеності працею.

Проблематика well-being персоналу в сучасному її розумінні є досить новою і набуває великої наукової та прикладної значущості. Окремим аспектам забезпечення well-being персоналу присвячені роботи R. Pессеї [1], D. E. Guest [4], психологічне благополуччя стало предметом досліджень Л. Я. Малімон [7], А. В. Вознюка [8]. Тенденції забезпечення well-being персоналу виявляють великі аналітичні та консалтингові компанії, такі як Mercer, Deloitte, CIPD [3; 5; 6; 9; 10]. Однак відсутність єдиного розуміння сутності та складових благополуччя персоналу та завдань менеджменту персоналу вимагають подальших наукових досліджень.

Метою статті є узагальнення теоретичних основ щодо визначення сутності, складових і завдань забезпечення well-being персоналу організації; аналіз сучасного стану із well-being персоналу українських компаній на основі власного соціологічного дослідження, а також розроблення рекомендацій щодо підтримання well-being персоналу в сучасних умовах.

Well-being розглядається як ключовий механізм, який може допомогти пояснити вплив систем управління персоналом на різні аспекти як індивідуальних, так і організаційних показників [1].

Саме поняття well-being (добробут, благополуччя) виходить за рамки тільки фізичного та емоційного здоров'я. Well-being складається з 5 ключових елементів: здоров'я, кар'єра, фінанси, соціальне благополуччя, середовище проживання. Всі ці фактори знаходяться в тісному взаємозв'язку, і на них можна здійснювати вплив, маючи на меті забезпечення високої мотивації й ефективності праці персоналу. Поліпшуючи добробут працівників, організація:

- ✦ створює унікальну ціннісну пропозицію роботодавця;
- ✦ досягає кращого залучення та лояльності персоналу;
- ✦ стає більш привабливим роботодавцем для потенційних співробітників.

Тому високий рівень благополуччя співробітників позитивно впливає на лояльність клієнтів і рентабельність бізнесу [2].

Well-being має кілька вимірів – воно стосується фізичного, емоційного, фінансового та соціального здоров'я – і процвітаючі організації визнають, що ці виміри взаємопов'язані. Варто додати, що компанії, які при формуванні свого EVP (*Employee Value Proposition* – ціннісна пропозиція працівнику) приділяють увагу well-being співробітників, є більш успішними. Дбати про те, наскільки комфортно та благополучно працівник почуває себе впродовж робочого процесу та поза ним у кінцевому підсумку виявляється вигідніше, ніж концентруватися виключно на бенефітних рішеннях і контрактних зобов'язаннях. Mercer дослідив напрями впливу well-being: у працівників з високим рівнем загального благополуччя – на 31% вища продуктивність; на 41% нижчі медичні витрати; на 35% рідше виникає бажання змінити роботодавця [3, р. 6].

D. E. Guest пропонує власний альтернативний підхід до управління персоналом, який надає пріоритет практикам, призначеним для покращення well-being персоналу та позитивних трудових відносин, доводячи, що обидва елементи є суттєвими. Автор наводить перелік практичних підходів і вказує на їх потенціал для поліпшення як індивідуальних, так і організаційних результатів. Модель на *рис. 1* побудована на основі аналізу емпіричних доказів про передумови благополуччя працівників і базується на принципах позитивних трудових відносин [4].

Сьогодні well-being є головним пріоритетом через поширене переконання в тому, що програми турботи про співробітників сприяють зростанню результативності й інших організаційних показників. Проте багато організацій упускають іншу важливу



Рис. 1. HRM, well-being, трудові відносини та результати діяльності

Джерело: складено на основі [4].

можливість підвищення продуктивності – інтеграцію well-being у робочий процес. Дослідження компанії Deloitte довело, що організації можуть реорганізувати роботу таким чином, щоб працівники не тільки почували себе якнайкраще, але й працювали ефективніше, зміцнюючи зв'язок між добробутом і результатами роботи та сприяючи посиленню причетності.

Організації можуть вжити ряд заходів для інтеграції роботи та добробуту співробітників через такі основні напрями:

- ✦ *культура* – вбудовування турботи про добробут в поведінку і норми;
- ✦ *операційна діяльність* – включення добробуту в політику, процеси та програми організації;
- ✦ *взаємовідносини* – сприяння добробуту в стосунках між колегами;
- ✦ *фізичне середовище* – створення фізичного робочого простору для формування добробуту;
- ✦ *віртуальне середовище* – розробка нових технологій і віртуальних робочих просторів для формування добробуту [5].

Одним із головних напрямів розвитку well-being-програм у контексті епідемії COVID-19 і пов'язаної з нею кризи стає підтримка емоційного та психічного здоров'я працівників. Тема психічного здоров'я займає одну з головних позицій у порядку денному Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum). Компанія Deloitte присвятила увагу питанням розвитку програм, спрямованих на підтримку психічного здоров'я співробітників, задовго до початку епідемії COVID-19. Канадський підрозділ компанії Deloitte провів масштабне дослідження рентабельності інвестицій, здійснюваних

у програми психічного здоров'я на робочому місці. Результати показали: організаціям дешевше витратитися на реалізацію програм психічного здоров'я, ніж на усунення наслідків бездіяльності. У середньому в Канаді проблеми психічного здоров'я налічують 30–40% від загальної кількості випадків короткострокової недієздатності та 30% – довгострокової, при тому, що число захворювань з діагнозом розладів психічного характеру щорічно зростає на 0,5–1%. За даними цього дослідження, у 2018 р. випадки короткострокової втрати дієздатності у зв'язку з розладами психічного здоров'я склали 30% від загального числа звернень, і за період з 2016 по 2018 рр. кількість таких звернень збільшилася лише на одне звернення в розрахунку на 1 тис. працівників з повною зайнятістю [6].

Найвідомішою концепцією в руслі особистісного розвитку й екзистенціальних проблем є багатовимірною моделю психологічного благополуччя С. Ryff, яка включає шість різних компонентів позитивного психологічного функціонування людини:

- ✦ самоприйняття (позитивна оцінка себе та свого минулого життя);
- ✦ особистісне зростання (відчуття постійного зростання та розвитку як особистості);
- ✦ ціль у житті (усвідомлення значущості власного життя, наявність цілей);
- ✦ позитивні взаємовідносини (здатність будувати продуктивні стосунки з іншими);
- ✦ управління середовищем (спроможність ефективно керувати власним життям);
- ✦ автономія (самовизначення та захист власного «Я»).

Загальний показник психологічного благополуччя відображає суб'єктивне самовідчуття цілісно-

ті й осмисленості людиною свого буття в різних сферах, зокрема в професійній діяльності [7]. У сучасних соціоекономічних умовах актуалізується таке розуміння психологічного благополуччя, що неможливе без подолання життєвих труднощів, підґрунтям яких зазвичай є ситуації невизначеності. Невизначеність в умовах постійних змін у всіх сферах життя сучасного суспільства є нормою часу [8].

Разом із тим, варто наголосити на необхідності впровадження цілісної well-being стратегії в компанії, яка буде охоплювати всі складові концепції well-being персоналу. Організації, які мають самостійну стратегію добробуту, як правило, застосовують цілісний підхід, пропагуючи всі аспекти добробуту працівників. Ті, хто більш реактивний, рідше сприяють будь-якому аспекту добробуту [9, р. 12].

**З**а результатами опитування CIPD у 2020 р. більшість респондентів вважають, що за останній рік показники стану здоров'я та добробуту їхньої організації мали позитивну динаміку, найчастіше – це кращий моральний стан і залучення працівників (44%), більш здорова та інклюзивна культура (35%) та нижчий рівень захворюваності (31%). Організації, які мають цілісну самостійну стратегію добробуту, вище керівництво, яке має такі цілі на порядку денному, та прямі менеджери, які визнають важливість well-being, частіше мають позитивні результати в цій царині. Чверть опитаних вказали, що за останній рік не вдалося досягти жодних змін щодо здоров'я та добробуту персоналу в організації [9, р. 12].

Опитування CIPD, оприлюднене у 2021 р. [10], показало, що пандемія COVID-19 змінила трудову діяльність у безпрецедентних масштабах. Роботодавцям і працівникам довелося стикатися з безліччю проблем, пов'язаних із захворюваннями, втратами, звільненнями тощо. Хоча все більше роботодавців піклуються про здоров'я та благополуччя своїх співробітників (особливо про їхнє психічне здоров'я), є значні можливості для подальшого вдосконалення – особливо в полі відповідальності лінійних керівників. Презентеїзм (англ. *presenteeism* – присутність співробітника на робочому місці, коли його здоров'я, настрої або мотивація не дозволяють йому бути продуктивним) і лівізм (англ. *leaveism* – явище, коли працівники беруть щорічну відпустку аби вирішити робочі питання, на які не вистачило робочого часу, або працюють поза робочим часом) – досить поширені проблеми, і хоча значно більше організацій борються з презентеїзмом і лівізмом порівняно з минулим роком, але 2/5 організацій, які стикаються з цими проблемами, не вживають жодних заходів.

Благополуччя співробітників як завдання порядку денного продовжує підвищуватися на корпоративному рівні: вище керівництво серйозно ставиться до психічного здоров'я, і більшість вживає додаткових заходів для підтримки своїх співробітників

у відповідь на COVID-19. Однак, незважаючи на підвищену увагу до психічного здоров'я персоналу, організаціям потрібно робити більше у сфері підтримки фінансового благополуччя своїх співробітників [10].

Лише 1/10 організацій не зазнала відсутності персоналу на робочому місці через COVID-19; травми опорно-рухового апарату є другою причиною як короткотривалої, так і довготривалої відсутності, а психічне здоров'я є основною причиною тривалої відсутності. Більшість організацій використовують комбінацію методів щодо турботи про здоров'я працівників і запобігання відсутності на робочому місці у зв'язку з хворобою [10].

Для аналізу вітчизняної практики, недоліків і напрямів розвитку well-being персоналу наприкінці 2020 р. було проведено власне соціологічне опитування. Зі 143 респондентів за віком: 18–26 років – 66 осіб, 26–30 років – 10 осіб, 31–40 років – 33 осіб, 41–60 років – 33 особи, старше 60 років – 1 особа. Розподіл за статтю: 59% – жінки, 41% – чоловіки. З-поміж опитаних 18% – керівники, 12% – професіонали, 55% – фахівці, 12% – технічні службовці, інші – 3%.

**Я**к показало опитування серед працівників різних видів підприємств України, 31% респондентів відчувають на роботі психічне та фізичне перевантаження. Основними факторами, які заважають співробітникам у процесі трудової діяльності, є: психофізіологічні – 53%; соціально-психологічні (клімат у колективі, стрес) – 28%. Також респонденти скаржилися на ознаки порушення фізичного стану здоров'я: порушення сну – 41%; загальна слабкість – 33%; нездатність витримувати фізичні навантаження, підвищена стомлюваність – 18%. Відповідно до глобальних тенденцій наші респонденти також вказали на ознаки порушення психічного стану здоров'я внаслідок трудових навантажень, а саме: погіршення пам'яті, уваги, інших психічних процесів – 31%; стрес, емоційна черствість, ворожість, агресивність, імпульсивність, різноманітні фобії – 22%. Щодо оцінювання поточного психоемоційного стану, то респонденти зазначили, що емоційно реагують на незначні перешкоди чи невдачі – 26% опитаних; відчувають потребу в усамітненні – 20%. Разом із тим, про низьку культуру звернення до психологів в Україні свідчить те, що лише 8% респондентів зверталися до коуча, а 5% – до психолога.

Оцінюючи відповіді респондентів на питання про кар'єрне благополуччя, ми отримали дані, що 50% мають кар'єрні перспективи на своєму робочому місці, а 41% опитаних задоволені своєю професією сьогодні не менше, ніж на початку своєї кар'єри. Це свідчить про задоволеність респондентів займаною посадою та перспективами і можливостями розвитку кар'єри в компанії.

Про стан фінансового благополуччя опитуваних свідчать такі показники: 53% респондентів оцінюють

його як задовільне (вистачає на життя та додаткові потреби); 26% непогане (вистачає лише на життя без додаткових потреб); 70% хотіли б вищу заробітну плату, а 27% бажають змінити роботу на іншу з вищою заробітною платою. На жаль, кризові явища в економіці підвищують побоювання працівників про майбутнє, про фінансовий стан, про стабільність працевлаштування та здатність забезпечувати себе і сім'ю.

Результати опитування дали можливість узагальнити заходи, що необхідні для підтримки фізичного благополуччя на роботі: у працівників є потреба в облаштуванні місць для відпочинку – 20%; у гнучких графіках роботи – 50%; у більш тривалих регламентованих перервах – 10%; у облаштуванні спортивної зали на роботі – 20% (рис. 2).



**Рис. 2. Заходи для підтримки фізичного благополуччя на роботі**

Джерело: складено за результатами власного дослідження.

На думку респондентів, заходи з боку роботодавця для поліпшення well-being персоналу на робочому місці мають включати:

- ✦ поліпшення мікроклімату (опалення, кондиціонування, вентиляція) – 15%;
- ✦ поліпшення технічного оснащення робочих місць, освітлення – 15%;
- ✦ естетичні заходи, дизайнерські рішення, оформлення робочих, загальних зон і зон відпочинку – 15%;
- ✦ заходи для соціально-психологічного розвантаження, тренінги з емоційного інтелекту, стресостійкості, командоутворення – 30%;
- ✦ удосконалення ергономічних характеристик та облаштування робочого місця – 15%;
- ✦ забезпечення санітарно-гігієнічними засобами (мило, санітазер, медичні маски, тощо) – 10% (рис. 3).

У сфері поліпшення можливостей для кар'єрної самореалізації працівників респонденти вказали на потребу в:

- ✦ оплати роботодавцями програм професійного розвитку – 30% опитаних;
- ✦ організації внутрішніх тренінгів – 20%;



**Рис. 3. Потреба в заходах з боку роботодавця для поліпшення well-being персоналу на робочому місці**

Джерело: складено за результатами власного дослідження.

- ✦ формуванні щорічних планів індивідуального розвитку – 20%;
- ✦ плануванні кар'єри працівника в організації – 30%.

Це свідчить про недостатню організацію процесів управління кар'єрою в українських компаніях та потребу працівників у таких заходах для підвищення їх впевненості в майбутньому та забезпечення можливостей кар'єрної самореалізації в компанії.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами дослідження можна узагальнити основні напрями вдосконалення практики управління персоналом з точки зору забезпечення всіх вимірів благополуччя працівників на робочому місці [11]. Ці напрями мають стати елементами well-being стратегії в компаніях і передбачати зміну організаційно-психологічних аспектів трудової діяльності персоналу, профілактику стресів і професійного вигорання, зниження загроз життю на роботі, підтримання фізичного, психічного та психологічного здоров'я, кар'єрного та фінансового благополуччя. Менеджери з персоналу мають сприяти керівникам і впроваджувати системні заходи із забезпечення професійного здоров'я та благополуччя персоналу. Well-being персоналу в нових соціоекономічних умовах має стати новою філософією та культурою управління, а HRM має бути спрямованим на збереження та якнайкраще використання людського потенціалу за умови забезпечення здоров'я та благополуччя персоналу. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Peccei R. Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Rotterdam : Erasmus Research Institute of Management, 2004. 29 p.
2. Well-being – значимая часть EVP. URL: <https://lifeadwiser.com/blog/kak-izmerit-uroven-blagopoluchiya>

3. Strengthening your employee value proposition. Unlock the potential of your workforce with an expanded view of total rewards. 2018. URL: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2018-career-strengthening-your-employee-value-proposition.pdf>
4. Guest D. E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. 2017. Vol. 27. Iss. 1. P. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
5. Тренди у сфері людського капіталу 2021 // Deloitte. Insights. URL: [https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html?nc=1&id=ua:2sm:3fb:4Thought%20Leadership,Human%20Capital%20Trends%202021::6hc:20210527134435::4876458423:5&utm\\_source=fb&utm\\_campaign=Thought%20Leadership,Human%20Capital%20Trends%202021&utm\\_content=hc&utm\\_medium=social&linkId=119820783](https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html?nc=1&id=ua:2sm:3fb:4Thought%20Leadership,Human%20Capital%20Trends%202021::6hc:20210527134435::4876458423:5&utm_source=fb&utm_campaign=Thought%20Leadership,Human%20Capital%20Trends%202021&utm_content=hc&utm_medium=social&linkId=119820783)
6. The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business A blueprint for workplace mental health programs. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/strategy/Progrmas%20de%20salud%20mental.pdf>
7. Малімон Л. Я. Взаємозв'язок психологічного благополуччя і задоволеності працею персоналу державної служби // Психологічне здоров'я персоналу організацій в умовах пандемії COVID-19: проблеми та технології забезпечення : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції з організаційної та економічної психології (21 травня 2020 року). Київ – Біла Церква, 2020. С. 109–111.
8. Вознюк А. В. Психологічне благополуччя як основа успішного функціонування особистості // Психологічне здоров'я персоналу організацій в умовах пандемії COVID-19: проблеми та технології забезпечення : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції з організаційної та економічної психології (21 травня 2020 року). Київ – Біла Церква, 2020. С. 78–81.
9. Health and Well-being at Work : Survey report, 2020 / CIPD. URL: [https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report\\_tcm18-73967.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report_tcm18-73967.pdf)
10. Health and Well-being at Work : Survey report, 2021 / CIPD. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/health-well-being-work>
11. Василик А. В. Основи well-being-менеджменту як системи забезпечення професійного здоров'я і благополуччя персоналу // Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 8 жовтня 2020 р.). Харків : ХНТУСГ, 2020. С. 58–61.
- “Health and Well-being at Work : Survey report, 2020”. CIPD. [https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report\\_tcm18-73967.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report_tcm18-73967.pdf)
- “Health and Well-being at Work : Survey report, 2021”. CIPD. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/health-well-being-work>
- Malimon, L. Ya. “Vzaimozv'язok psykholohichnoho blahopoluchchia i zadovolenosti pratseiu personalu derzhavnoi sluzhby” [Relationship between Psychological Well-being and Job Satisfaction of Civil Service Personnel]. *Psykholohichne zdorovia personalu orhanizatsii v umovakh pandemii COVID-19: problemy ta tekhnolohii zabezpechennia*. Kyiv; Bila Tserkva, 2020. 109–111.
- Peccei, R. *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2004.
- “Strengthening your employee value proposition. Unlock the potential of your workforce with an expanded view of total rewards”. 2018. <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2018-career-strengthening-your-employee-value-proposition.pdf>
- “The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business A blueprint for workplace mental health programs”. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/strategy/Progrmas%20de%20salud%20mental.pdf>
- “Trendy u sferi liudskoho kapitalu 2021” [Trends in Human Capital 2021]. Deloitte. Insights. [https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html?nc=1&id=ua:2sm:3fb:4Thought%20Leadership,Human%20Capital%20Trends%202021::6hc:20210527134435::4876458423:5&utm\\_source=fb&utm\\_campaign=Thought%20Leadership,Human%20Capital%20Trends%202021&utm\\_content=hc&utm\\_medium=social&linkId=119820783](https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html?nc=1&id=ua:2sm:3fb:4Thought%20Leadership,Human%20Capital%20Trends%202021::6hc:20210527134435::4876458423:5&utm_source=fb&utm_campaign=Thought%20Leadership,Human%20Capital%20Trends%202021&utm_content=hc&utm_medium=social&linkId=119820783).
- Vasylyk, A. V. “Osnovy well-being-menedzhmentu yak systemy zabezpechennia profesiinoho zdorovia i blahopoluchchia personalu” [Fundamentals of Well-being-management as a System of Occupational Health and Well-being of Staff]. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system*. Kharkiv: KhNTUSH, 2020. 58–61.
- Vozniuk, A. V. “Psykholohichne blahopoluchchia yak osnova uspishnoho funktsionuvannia osobystosti” [Psychological Well-being as the Basis of Successful Functioning of the Individual]. *Psykholohichne zdorovia personalu orhanizatsii v umovakh pandemii COVID-19: problemy ta tekhnolohii zabezpechennia*. Kyiv; Bila Tserkva, 2020. 78–81.
- “Well-being – znachimaya chast EVP” [Well-being Is a Big Part of EVP]. <https://lifeaddwiser.com/blog/kak-izmerit-uroven-blagopoluchiya>

## REFERENCES

- Guest, D. E. “Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework”. *Human Resource Management Journal*, vol. 27, no. 1 (2017): 22–38. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>