

# **Операционализация well-being и эффективность элементов well-being в разных формах организации труда (в условиях традиционного офиса, гибридного офиса и удаленной работы)**

## **Operationalization of well-being and efficiency of well-being elements in different forms of labor organization (in conditions of traditional office, hybrid office and remote work)**

УДК 331.103

Получено: 25.10.2022

Опубликовано: 15.11.2022

Опубликовано: 25.12.2022

### **Чуланова О.Л.**

Д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, Сургутский государственный университет, г. Сургут  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Chulanova O.L.**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor, Department of State and Municipal Management and Personnel Management, Surgut State University, Surgut  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Малькова А.В.**

Студентка 4 курса направление «Управление персоналом», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом»  
Сургутский государственный университет, г. Сургут  
e-mail: malkova@edu.surgu.ru

### **Malkova A.V.**

4th year student in the direction of "Personnel Management", a member of the student scientific circle of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management "Innovative technologies in personnel management"  
Surgut State University, Surgut  
e-mail: malkova@edu.surgu.ru

### **Аннотация**

В статье авторами рассмотрено влияние современных корпоративных программ «well-being» на состояние сотрудников, их производительность и вовлеченность в трудовой процесс. Представлены результаты исследования связи благополучия и вовлеченности. Рассмотрены этапы формирования программ well-being, а также модель благополучия PERMA. Авторы делают вывод, что внедрение и применение данных программ положительно влияет на благополучие сотрудников, повышает производительность труда. Авторы исследования рассматривают применение технологии well-being в условиях удаленной работы и гибридного офиса. В статье представлена авторская операционализация well-being. Представлена авторская разработка соотнесения

эффективности применения элементов well-being в условиях традиционной (офисной) организации трудовой деятельности персонала, в условиях удаленной работы и гибридного офиса.

**Ключевые слова:** гибридный офис, удаленная работа, модель благополучия PERMA, этапы формирования программ well-being, операционализация well-being, эффективности применения элементов well-being в условиях традиционной (офисной) организации трудовой деятельности персонала, в условиях удаленной работы и гибридного офиса.

### **Abstract**

In the article, the authors consider the impact of modern corporate well-being programs on the state of employees, their productivity and involvement in the labor process. The results of a study of the relationship between well-being and involvement are presented. The stages of the formation of well-being programs, as well as the PERMA well-being model, are considered. The authors conclude that the introduction and application of these programs has a positive effect on the well-being of employees, increase labor productivity. The authors of the study consider the use of well-being technology in the conditions of remote work and hybrid office. The article presents the author's operationalization of well-being. The author's development of correlating the effectiveness of the use of well-being elements in the conditions of the traditional (office) organization of the labor activity of personnel, in the conditions of remote work and a hybrid office is presented.

**Keywords:** hybrid office, remote work, PERMA well-being model, stages of well-being programs formation, well-being operationalization, effectiveness of well-being elements application in the conditions of traditional (office) work organization of the personnel, in the conditions of remote work and hybrid office.

В настоящее время в условиях пандемии из-за Covid-19 сложилась непростая эпидемиологическая обстановка. Большую часть сотрудников перевели на удаленный формат работы. В условиях дистанционной работы очень важна поддержка эмоционального и физического состояния сотрудников. Перевод на удаленную работу сотрудников требует особого внимания и поддержки со стороны руководства организации. В связи с данными обстоятельствами все более актуальным становится внедрение программ здоровья и благополучия «well-being», которые помогут адаптироваться сотрудникам к новому формату работы.

*Объектом* исследования является well-being как инструмент гуманизации трудовых процессов в сфере управления персоналом.

*Предметом* исследования является возможность применения программ «well-being» в условиях удаленной работы и гибридного офиса.

*Цель работы* – разработка авторской операционализации well-being и сравнительная характеристика и соотношение элементов well-being в разных формах организации труда (в условиях традиционного офиса, гибридного офиса и удаленной работы).

*Элементы научной новизны* исследования авторская разработка соотнесения эффективности элементов well-being в разных формах организации трудовой деятельности персонала.

### **Теоретические аспекты современных корпоративных программ «well-being» в условиях удаленной работы**

Как известно, продуктивность персонала и производительность труда зависит не только от профессиональных навыков, но и от их физического и психологического состояния сотрудников. В условиях дистанционной работы это приобретает наибольшее значение, так как людям нужно адаптироваться к новым условиям труда.

Концепция «well-being» мощный быстроразвивающийся тренд, который только начал набирать обороты в области управления персоналом, он акцентирует свое внимание на проблемах заботы руководителей о своих сотрудниках. Выполняя определенную работу,

сотрудник должен быть доволен своим психическим и физиологическим состоянием, для этого нужно обеспечить ему комфортные условия труда в формате удаленной работы [1].

Известные американские ученые Том Рат и Джим Хартер в своей книге выделили ряд основных элементов жизнедеятельности человека, которые в совокупности определяют состояние благополучия. К ним относятся такие элементы как: физическое и психологическое здоровье, финансовое благополучие, профессиональная реализация, социальные связи.

Организации, применяющие данную концепцию на уровне отдельных сотрудников, команд и компании в целом, смогут обеспечить устойчивое будущее, где каждый сотрудник будет чувствовать себя комфортно, у него будет высокий уровень благополучия и тогда он будет работать с максимальной отдачей [2].

«Well-being» (в переводе с англ. – благополучие, благосостояние) — это корпоративные мероприятия, которые направлены на то, чтобы улучшить жизнь сотрудников. Такие программы направлены на разные сферы деятельности работников — физическое и ментальное здоровье, финансовое и социальное (общественное) благополучие.

«Well-being» является также неотъемлемой частью общей корпоративной культуры.

Цель «well-being» - помочь сотруднику достичь того состояния продуктивности и эффективности, в котором он может быть более полезным для компании и качественно выполнять свои обязанности.

Люди с высоким профессиональным благополучием просыпаются утром, с радостью предвкушая то, чем им предстоит заниматься в течение дня. Работают ли они дома, в аудитории или офисе, они имеют возможность расти и изо дня в день развиваться, используя свои сильные стороны. Такие люди имеют важную цель в жизни и план реализации своих стремлений. В большинстве случаев у них есть руководитель или непосредственный начальник, который помогает им с воодушевлением смотреть в будущее, и друзья, разделяющие их увлечение.

Хотя может показаться, что люди с высоким профессиональным благополучием слишком много времени уделяют работе, на деле у них больше времени, чтобы наслаждаться жизнью, они лучше ладят с окружающими и не принимают происходящее как должное. При этом они любят то, чем занимаются каждый день [3].

Внедрение well - being – это создание долгосрочных изменений, которые должны рассматриваться как образ жизни, а не как проект, который необходимо завершить [4].

До сих пор нет единого мнения по классификации и определению понятия «Well-being». В табл. 1 представлены определения «Well-being» и «благополучие» различных исследователей.

*Таблица 1*

**Определения «well-being» и «благополучие» различных исследователей**

Автор	Определение
Том Рат, Джим Хартер [3]	Благополучие — это сочетание любви к тому, чем мы занимаемся каждый день, хороших отношений с окружающими, устойчивого материального положения, крепкого здоровья и гордости своим вкладом в жизнь общества
Кузнецова Ю. [5]	Well-being – это комплекс мероприятий для работы с внутренним состоянием сотрудников
Одинцова М.А. [6]	Well-being программы – программы, направленные на управление благополучием сотрудников.
Корякин А.А. [7]	Well-being программы реализуются с помощью различных сервисов. В каждой из существующих платформ предпочтение отдается одному или нескольким элементам благополучия сотрудников.
Кофтункин Д. [8]	Благополучие — это комплексная программа возможностей, в которой каждый может найти то, что ему ценно и близко, а также принять в ней активное участие.

В настоящее время программы здоровья и благополучия сотрудников является важным фактором в сфере управления персоналом. Необходимость данных программ резко возросла в связи с текущей эпидемиологической ситуацией. В период пандемии по данным Министерства труда РФ 3,5 млн чел. в России перешли на удаленную работу (что составляет 6,5% от общего количества кадров). Поэтому внедрение программ благополучия и здоровья как никогда необходимо [9].

Многим пришлось адаптироваться к работе в удалённом режиме, заново учиться фокусироваться и быть продуктивными. В это непростое время компании должны «подставить плечо» коллективу — ведь забота о благополучии людей, работающих в команде, напрямую влияет на повышение их производительности. Именно поэтому бизнесу важно развивать корпоративные программы «well-being» (управления благополучием).

По данным CDO «МегаФон» 20% сотрудников изъявило желание остаться работать в удаленном формате на постоянной основе. Такое же количество сотрудников хочет вернуться работать в офис. Оставшиеся 60% хотят совмещать удаленный формат работы и работу в офисе (гибридный офис) [7].

За последние десятилетия проведено множество исследований, доказывающих, что благополучие влияет на мотивацию на рабочем месте. Установлено, что именно благополучие сотрудников напрямую влияет на бизнес-результат и устойчивость компании.

Для понимания того, как повышать благополучие сотрудников необходимо знать, на какие факторы стоит обращать внимание. Далее рассмотрим составляющие благополучия, которые представлены в исследовании Казначеевой С.Н., Бичевой И.Б., Казначеева Д.А.: физическое здоровье; эмоциональное (психологическое) здоровье; профессиональное благополучие; финансовое (материальное) благополучие; социальное благополучие [10].

Данные факторы взаимосвязаны между собой. Если хотя бы одна из этих сфер страдает, то начинают страдать и остальные факторы и у человека падает уровень его благополучия.

Иззетдинова А.А. в своем исследовании обращает внимание, что с точки зрения управления персоналом, благополучие сотрудника влияет на:

- ✓ повышение выносливости и стремления работать;
- ✓ возможность уделять здоровью больше времени;
- ✓ возможность качественно отдыхать;
- ✓ возможность эффективнее работать и снизить эмоциональную нагрузку [11].

Исследования показали, что сотрудники, имеющие высокий уровень благополучия: повышают производительность труда; увеличивают годовой объем продаж; увеличивают уровень удовлетворенности клиентов; реже планируют искать другую работу; они полны энергии, положительных эмоций; меньше пропускают работу; реже имеют плохое самочувствие [12].

В обратном случае, если сотрудники чувствуют себя плохо и не удовлетворены своим психическим, физиологическим и эмоциональным состоянием, то и продуктивность, и производительность труда будет только падать. От таких сотрудников нельзя ждать положительных результатов, их уровень вовлеченности находится на низком уровне, ведь они выполняют свою работу «спустя рукава». Вовлеченность в трудовой процесс в чем-то схожа с пирамидой Маслоу, пока не будут удовлетворены низшие базовые потребности — не получится достичь вершины пирамиды.

Взаимосвязь благополучия и вовлеченности представлена на рис. 1.



**Рис. 1.** Пирамида вовлеченности [13]

Можно увидеть, что благополучие человека лежит в основе вовлеченности. Если у человека удовлетворены его потребности в физическом и психологическом благополучии, то он становится более вовлеченным в трудовой процесс. Преодолевая каждую ступень из представленных на рис., он становится на шаг ближе к успеху.

Фурсова П.В. в своем исследовании внедрения well-being в интересах повышения эффективности компаний взяла за основу три основных этапа развития программ «Well-being», выделенные зарубежной консалтинговой компанией Tower Watson [14].

*Well-being 1.0* – основывается на традиционных моделях программ благополучия. Включает в себя скрининги, амбулаторные исследования, программы по отказу от курения, фитнес-браслеты и др. Является неэффективным при автономном его использовании.

На втором этапе *Well-being 2.0*, работодатели стали больше внимания уделять финансовому благополучию сотрудников. Многие исследования показали, что финансовые проблемы негативно влияют на сотрудников и их работоспособность и результативность. Поэтому многие организации помимо льгот и различных компенсаций стали активно внедрять программы по развитию финансовой грамотности сотрудников.

*Well-being 3.0* – третий этап является комплексным. Работодатели поняли, что автономное применение данных программ неэффективно, поэтому стали применять комплексный подход к каждому сотруднику. Данный этап включает заботу обо всех сферах жизнедеятельности человека: физическое и эмоциональное благополучие, финансовое благополучие, взаимоотношения с окружающими.

В 2010 г. американский психолог Мартин Селигман предложил собственную модель благополучия PERMA. [15]

Данная модель представляет 5 элементов счастья и благополучия. Аббревиатура PERMA расшифровывается как:

1. Positive Emotion – положительные эмоции.
2. Engagement – вовлеченность.
3. Relationships – взаимоотношения.
4. Meaning – смысл.
5. Accomplishments – достижения [16].

Рассмотрим каждый из элементов данной модели подробнее.

*Положительные эмоции* являются фундаментом благополучия, так как это самый короткий путь к счастью. Они также влияют и на остальные элементы модели PERMA. Согласно данной модели, положительные эмоции относятся к удовлетворению физических потребностей человека, так как благодаря им мы чувствуем себя уверенней и спокойней.

*Вовлеченность* – второй элемент данной модели. Он также напрямую связан с положительными эмоциями, так как когда вы вовлечены в свое любимое дело, вы абстрагируетесь от внешних факторов и получаете удовольствие. Сюда может относиться ваша работа, хобби, любой другой вид занятий, которые приносят вам положительные эмоции.

*Взаимоотношения* являются третьим элементом модели PERMA. Так как человек существо социальное, ему для чувства удовлетворенности и благополучия необходимо контактировать и общаться с другими людьми, быть частью коллектива или группы.

*Смысл*. Под смыслом автор понимает идеи, ради которых мы проживаем свою жизнь. У каждого человека должен быть так называемый «смысл жизни», так как ради него человек стремится идти вперед и не опускать руки.

*Достижения*. Каждый человек испытывает чувство гордости, когда достиг того, чего хотел. Достижения делают человека уверенней в себе, у него появляется желание, мотивация трудиться дальше ради положительного результата.

**Российский и зарубежный опыт использования технологии «well-being».** Данная концепция впервые зародилась в Америке в середине прошлого столетия. До нашей страны она дошла чуть больше десяти лет назад.

В 30-х-40-х годах прошлого века в США появились первые узко направленные программы заботы о здоровье сотрудников, которые концентрировались на решении проблем алкоголизма и наркомании в обществе. В этот же период в СССР была внедрена знаменитая «система Семашко», одним из главных принципов которой была реализация профилактического направления для оздоровления граждан страны. Практически все крупные советские фабрики, заводы, промышленные предприятия регулярно обеспечивали работников бесплатными или льготными путевками в санатории, профилактории и здравницы на побережьях Черного моря, длительностью от 24 до 52 дней. [17]

Далее, в США в 1989 г. был принят общенациональный день здоровья и фитнеса. [18]. Именно эти факторы являются предпосылками появления такой технологии как «well-being». Понятие «благополучие» получило большую популярность после выхода книги Джеймса Хартера и Тома Рата «Все отлично. Пять элементов благополучия, 2010». Данная книга была создана на основе масштабного 50 – летнего исследования института Gallup в 150 странах мира. Данное исследование помогло увидеть представление о своем благополучии большого количества населения земного шара.

Вопросом изучения программ «well-being» занимаются как российские, так и зарубежные ученые. На российском рынке труда «well-being» является трендом и инновацией в сфере благополучия сотрудников, поэтому для российских организаций она является менее изученной, в отличии от зарубежных.

В исследовании международной компании «Deloitte» «Международные тенденции в управлении персоналом 2021» принимали участие как руководители, так и специалисты из различных отраслей, секторов и регионов мира. Для них тема заботы о сотрудниках и их благополучии заняла первое место в глобальном рейтинге HR-трендов – 80% из 9000 представителей компаний сообщили, что забота о сотрудниках и их благополучии является неотъемлемым критерием успеха своих организаций [19].

Согласно данному исследованию, респонденты считают, что забота о благополучии сотрудников и внедрение подобных программ просто необходимо. Программы представляют собой комплексный подход с упором на здоровье и профилактические меры. Главные цели, которые преследуют программы: продлить трудоспособность, привить культуру заботы о собственном здоровье, снизить потери рабочего времени по болезни и повысить производительность труда, а также сократить время работника на организацию мероприятий, направленных на заботу о здоровье.

CIPD проводила анкетирование среди более 1000 HR-менеджеров. Результаты опроса показали, что сотрудники различных компаний все больше нуждаются в поддержке со стороны организации. Особенно это возросло в период пандемии в условиях удаленной работы.

Результаты опроса CIPD показали, что большинство компаний используют следующие методы для поддержания благополучия сотрудников:

- 87% предлагают добровольное медицинское страхование;
- 75% предлагают консультационные услуги сотрудникам;
- 70% обеспечивают программами страхования или защиты [20].

Как известно, лидирующей организацией, которая практикует современные корпоративные программы «well-being», является Google. Корпорация Google служит примером для других организаций, так как они находят подход к каждому сотруднику и заботятся о благополучии каждого сотрудника. Помимо базовых льгот, Google предоставляет ряд других дополнительных льгот, в их список входят:

- ✓ возмещение юридических расходов для сотрудников в размере до 5000 долл.
- ✓ пособие по беременности и родам длительностью до 18 недель выходных с сохранением 100 процентов заработной платы. Отцу и матери новорожденного компенсируют до 500 долларов за заказ еды в первые 3 мес., которые они проводят дома с ребёнком.
- ✓ финансовая поддержка при усыновлении ребёнка.
- ✓ корпоративная автомойка, заправка, починка велосипедов, прачечная, спортзалы, массажные залы и парикмахерские доступны в штаб-квартире компании в Маунтин-Вью.
- ✓ в Googleplex имеется корпоративный врач и бесплатный фитнес-центр, и тренер, а также возможность постирать свою одежду.
- ✓ завтраки и обеды доступны бесплатно. В дополнение к этому, сотрудникам доступно разнообразие вкусных и здоровых блюд каждый день, которые готовят опытные повара [21].

Также современные корпоративные программы «well-being» включают в себя автоматизацию, например, в компании Microsoft для минимизации контактов людей с поверхностями, была проведена специальная автоматизация. При входе в здание сотруднику не нужно было даже касаться турникетов, чтобы включился автоматический режим для:

- срабатывания турникета;
- вызова лифта до нужного ему этажа (1 чел. на лифт);
- открывания всех дверей на пути следования;
- загрузки компьютера на рабочем месте.

Кроме того, были установлены датчики для автоматизации:

- дверей и кранов в санитарных комнатах;
- общего принтера;
- кофе-автомата (каждый сотрудник предварительно выбрал тип кофе, который ему будет готовить автомат);
- автомата по наливу воды [22].

Процессы автоматизации актуальны для сотрудников, которых не затронула удаленная работа или кто продолжает трудиться в условиях гибридного офиса (смешанный формат).

В России программы благополучия «well-being» являются новым трендом в сфере HR, они только начали набирать обороты и динамично развиваться, в то время как зарубежные организации придают значение благополучию своих сотрудников еще с 1970 – х годов.

Так, например, компания Теле 2 уделяет внимание программам благополучия с 2003 г., но 2020 г. стал переломным для многих организаций. Благодаря этому Теле 2 вывела благополучие сотрудников на новый уровень и стали интенсивнее внедрять программы благополучия [23]. В начале 2020 г. Теле 2 внедрила программу для сотрудников по работе со стрессом и эмоциональной стабильностью. Командный дух в Теле 2 удалось сохранить благодаря онлайн-программам, направленных на командообразование и коммуникацию среди сотрудников. Также в 2021 г. Теле 2 запустили программу, благодаря которой

сотрудник может пройти переобучение и сменить направление прямо внутри компании. Забота о физическом благополучии проявляется в компенсации затрат на занятие спортом и проведении онлайн – разминок и онлайн – марафонов. Таким образом, в 2020 г. Теле 2 повысили выручку и другие экономические показатели, пока другие в это время несли убытки. Руководители уверены, что такое получилось благодаря лояльности сотрудников, а забота о их благополучии сыграла в этом немаловажную роль.

В 2019 г. порталом hh.ru среди 3413 российских соискателей был проведен опрос «Как работодатели заботятся о сотрудниках». По данным исследования:

- 47% соискателей оценили заботу работодателей на 1-2 балла из пяти;
- 29% соискателей оценили заботу на 3;
- 20% опрошенных поставили 4-5 баллов своим работодателям;
- 4% не смогли оценить уровень заботы.

Из данного исследования было выявлено, что большая часть респондентов (88%) были бы готовы работать сверхурочно и выполнять работу, которая не входит в их обязанности, если бы работодатель максимально заботился о их благополучии [11].

Данные показатели говорят о том, что забота о сотрудниках и их благополучии в России находится на низком уровне. Также в 2018 г. на конференции «Делоит» был проведен опрос «Ценность корпоративного благополучия». Опрос показал, что 40% респондентов только планируют внедрить технологии благополучия и 44% уже их используют. Лидирующими направлениями являются: медицинские обследования, спортивные мероприятия, тренинги, здоровое питания [24].

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что многие российские организации не понимают важности внедрения программ благополучия. В данном направлении работают только крупные российские компании, например Сбербанк, Росатом, Ростелеком, Сдэк, Теле 2 и др.

По данным различных исследований можно сделать вывод, что на российском рынке благополучия отдают предпочтения таким сферам как: физическое здоровье (здоровье тела); ментальное (психологическое) здоровье; финансовое (материальное благополучие).

В странах Запада же во внимание берут еще и такую сферу как профессиональное благополучие сотрудников. Работодатели заинтересованы в карьерном продвижении и постоянном обучении своих сотрудников.

Объем российского рынка корпоративных well-being услуг составляет около 1 млрд руб. В ближайшие три-семь лет он достигнет 10 млрд руб., а в долгосрочной перспективе — \$1 млрд. При этом рынок РФ будет расти быстрее, чем в развитых странах. Для сравнения, в 2019 году объем американского рынка корпоративных well-being продуктов, согласно данным IBIS World, составил \$7 млрд. Аналитики Research And Markets прогнозируют, что он будет увеличиваться в среднем на 8% в год и к 2024 г. достигнет \$15,5 млрд [24].

Таким образом, можно сделать вывод, что немногие компании могут похвастаться применением данной технологии в своей организации. Большая часть организаций до сих пор продолжает заботиться только об экономических показателях фирмы и руководители данных компаний не понимают важности заботы о благополучии своих сотрудников. В таких организациях действует минимальный пакет льгот для сотрудников, но в современных условиях он уже не может удовлетворить потребности в благополучии человека. Поэтому вопрос о развитии данной технологии стоит как никогда остро, так как любой вид работы предполагает возможный стресс, особенно в условиях удаленной работы из-за пандемии Covid-19. Технология well-being более широко применяется в развитых странах и странах Запада, в России же этот тренд приходится в новинку для многих работодателей и поэтому к нему относятся с опаской и недоверием.

**Технология «well-being» как способ мотивации персонала в условиях удаленной работы.** В современных условиях труда руководителям организаций важно, как никогда поддерживать благополучие своих сотрудников. Как мы рассмотрели ранее, на благополучие сотрудников влияет 5 факторов: физическое благополучие, ментальное



(психологическое) благополучие, финансовое благополучие, профессиональное и социальное благополучие. Если у человека страдает хоть одно из вышеперечисленных элементов, то это негативно влияет на его работоспособность и вовлеченность, соответственно, работник теряет какую – либо мотивацию трудиться. Особенно это сказалось в условиях удаленной работы, на которую перешло большое количество сотрудников в связи с пандемией Covid – 19. Большинство предприятий не было готово к переходу на удаленный формат, для руководителей и работников такой формат был в новинку. Поэтому внедрение программ благополучия приобретает наибольшую актуальность.

Главной проблемой дистанционного режима работы можно назвать конфликт работника и работодателя на почве контроля рабочего времени. Так, по данным опроса НАYS, 45% респондентов отмечают, что в условиях удаленной работы работодатели стремятся контролировать трудовую дисциплину сотрудников и поэтому целенаправленно увеличивают нагрузку на сотрудников. В то же время 22% считают, что в условиях удаленной работы стало тяжелее управлять трудовыми процессами, и 30% сотрудников отмечают полное отсутствие мотивирующих факторов и действий со стороны руководства. Также, большинство респондентов, которые работают дистанционно, столкнулось с изменением режима рабочего дня: рабочий день становится ненормированным и стираются границы между работой и личной жизнью сотрудника [17].

Исходя из проведенного исследования можно увидеть, что формат удаленной работы негативно сказался на уровне мотивации и вовлеченности сотрудников. Но удаленная работа также несет ряд проблем и рисков, которые влияют на эффективность организаций, к ним относятся:

1. Снижение мотивации и вовлеченности персонала в среднесрочной и долгосрочной перспективе.
2. Потеря синергетического эффекта от работы команды.
3. Сокращение возможностей нематериальной мотивации работников.
4. Снижение лояльности к компании как работодателю.
5. Отсутствие «личного контакта» между руководителем и подчиненными, а также между коллегами [25].

Организации, которые применяют концепцию заботы о сотрудниках, привлекают к себе интерес и квалифицированные кадры, а также создавая чувство защищенности у сотрудников, мотивируют уже сложившийся кадровый состав [26].

Удаленная работа также оказывает большое влияние и на командный дух. Человек – существо социальное, ему для поддержания своего социального благополучия необходимо держать связь со своими коллегами и работодателем. Работая из дома люди перестают ощущать себя частью команды / коллектива. Это также сказывается на мотивации сотрудников, потому что раньше работники виделись каждый день, решали совместно вопросы и задачи, связанные с работой, проводились различные коллективные мероприятия, направленные на командообразование. Когда сотрудник ощущает себя частью команды, он замотивирован на получение хорошего результата и получение удовольствия от работы в коллективе. В условиях дистанционной работы командный дух значительно падает, так как сотрудники если и связываются дистанционно, то только когда есть необходимость для этого. Настрой сотрудников напрямую зависит от продолжительности времени общения. Три часа общения снижают шансы на неудачный день на 10%.

Именно поэтому руководителям необходимо поддерживать командный дух даже в условиях удаленной работы. Одним из факторов благополучия как раз является социальное благополучие, то есть поддержание социальных связей. В условиях удаленной работы можно внедрить следующие программы по поддержанию командного духа:

- дистанционные командообразующие мероприятия (например, неформальные встречи в нерабочее время с использованием видеозвонков);
- трансляцию миссии, целей, ценностей команды, следование им;

- командные бонусы;
- IT-инфраструктуру, позволяющую с удобством взаимодействовать с коллегами, обмениваться информацией, создавать банк знаний;
- наличие канала для неформальных коммуникаций в команде (поздравление с днями рождения, обмен новостями, впечатлениями из отпуска и т.д.), например, отдельный чат команды, в котором обсуждаются любые нерабочие вопросы [27].

Консалтинговое агентство Barnett Waddingham проводило исследование и по его результатам около 39% испытали стресс на фоне новых сложившихся обстоятельств и перехода работы в дистанционный формат. Проводя анализ деятельности различных организаций, встаёт вопрос о необходимости внедрения совершенно новых цифровых программ, которые смогут по-новому мотивировать сотрудников. Данные платформы открывают новые возможности для мотивации персонала используя при этом индивидуальный и групповой подход [28].

Программы «well-being» как раз подразумевают использование цифровых платформ для поддержания благополучия сотрудников, повышения их мотивации и вовлеченности. Например, специально разработанные мобильные приложения помогающие проводить диагностику здоровья, измерения физической активности, пульса, уровня вовлеченности и профессионального выгорания. Содержат различные трекеры, лекции и тесты (Пример таких приложений: WellOne, Sota, InKin, Welltory, Lifeaddwiser). [29]

Многие сотрудники отметили, что в условиях дистанционной работы стираются границы между личной жизнью и работой. Рабочий день в таких условиях становится ненормированным, работодатель старается загрузить сотрудников для контроля их трудовой дисциплины. Соответственно, в таких условиях труда работник теряет какую – либо мотивацию выполнять свои обязанности.

Такая тенденция как «work-life balance» - соблюдение баланса между работой и личной жизнью в нынешних условиях труда требует корректировки и пересмотра рабочих графиков сотрудников, так как границы между работой и личной жизнью стираются в условиях удаленной работы. Нужно составить график с определением границ работы и личной жизни, независимо от местонахождения сотрудника [17].

Концепция «well-being» предполагает решение данной проблемы путем введения «гибридного» офиса и гибкого графика. Программа «Life-work balance», предоставляющая возможность удаленной работы в равном соотношении с работой в офисе (постоянная работа в стенах дома может негативно сказаться на эмоциональном здоровье сотрудников и привести к «выгоранию», данная программа предоставляет возможность чередования работы в офисе и работы из дома);

Применение данной технологии помогает разграничить личную жизнь и работу, тем самым сотрудник будет оставаться более вовлеченным и мотивированным на выполнение своих трудовых обязанностей.

Well-being существенно отличается от стандартных программ повышения мотивации и вовлеченности. Это комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых программ, которые направлены на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Именно поэтому требуется детальный анализ ресурсов и возможных рисков. Также к повышению вовлеченности и мотивации персонала стоит применять комплексный подход и внедрять программы благополучия из всех 5 блоков [30].

Ниже представлена операционализация well-being (рис. 2).



**Рис. 2.** Операционализация well-being. Составлено авторами на основе источников [30, 31]

Далее рассмотрим какие элементы well-being могут быть эффективно внедрены в разных формах организаций труда (табл. 2).

**Таблица 2**

**Эффективность элементов well-being в разных формах организации трудовой деятельности персонала**

Элементы	Традиционный (офисный) формат	Удаленный формат	Гибридный офис
Физическое здоровье	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Оформление ДМС;</li> <li>-Создание комнат отдыха;</li> <li>-Оборудование комнат для занятия спортом или йогой;</li> <li>-Проведение корпоративных зарядок/разминок;</li> <li>-Предоставление здорового и сбалансированного питания;</li> <li>-Программы по отказу от курения;</li> <li>-Эргономика рабочего пространства с учетом физических особенностей каждого сотрудника;</li> <li>-Установка систем фильтрации воздуха в помещении;</li> <li>-Обеспечение свободного доступа к воде;</li> <li>-Обеспечить помещения естественным светом;</li> <li>-Общее и индивидуальное освещение рабочих мест;</li> <li>-Поддержание комфортной температуры в офисе;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Оформление ДМС;</li> <li>-Работа на свежем воздухе;</li> <li>-Проведение разминок/зарядок в онлайн формате;</li> <li>-Онлайн лекции/семинары о важности ЗОЖ;</li> <li>-Предоставление корпоративных карт в спортзал;</li> <li>-Программы по отказу от курения;</li> <li>-Предоставление бонусов на питание (доставка, скидки и т. д.);</li> <li>-Онлайн лекции по правильному питанию;</li> <li>-Эргономика рабочего пространства сотрудника (предоставление оргтехники, компьютеров и т.д. для обеспечения комфортной работы на дому)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Совмещение элементов из традиционного и удаленного формата.</li> <li>-Оформление ДМС;</li> <li>-Обеспечение сотрудников средствами индивидуальной защиты;</li> <li>-Внедрение автоматизации для минимизации контактов людей с поверхностями;</li> <li>-Разграничение пространства с соблюдением социальной дистанции для сотрудников, приходящих в офис;</li> <li>-Проведение физических разминок с прямой трансляцией в онлайн формате для сотрудников, находящихся в дистанционном формате работы;</li> <li>-Возможность работы на свежем воздухе;</li> <li>-Измерение температуры тела сотрудников при входе в офис;</li> </ul>
Психологическое здоровье	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Кабинет психологической помощи в офисе;</li> <li>-Индивидуальные и командные сессии с психологом;</li> <li>-Очные практики по стрессоустойчивости и профилактике синдрома выгорания;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Онлайн консультации психологов;</li> <li>-Горячая линия поддержки сотрудников;</li> <li>-Онлайн практики по стрессоустойчивости и профилактике синдрома выгорания;</li> <li>-Тесты для самодиагностики психического и эмоционального состояния;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Кабинет психологической помощи в офисе;</li> <li>-Индивидуальные и командные сессии с психологом;</li> <li>-Онлайн консультации психологов;</li> <li>-Горячая линия поддержки сотрудников;</li> <li>-Онлайн практики по стрессоустойчивости и профилактике синдрома выгорания;</li> <li>-Тесты для самодиагностики психического и эмоционального состояния;</li> </ul>
Финансовое благополучие	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Материальная поддержка;</li> <li>-Лекции/семинары на тему финансовой грамотности и планирования бюджета;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Материальная поддержка;</li> <li>-Онлайн лекции на тему финансовой грамотности и планирования бюджета;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Материальная поддержка;</li> <li>-Онлайн и оффлайн лекции на тему финансовой грамотности и планирования бюджета;</li> </ul>

	-Потребительские и ипотечные кредиты по сниженным ставкам; -Корпоративные скидки сотрудникам; -Материальные выплаты ко дню рождения, рождению ребенка, юбилеям, выходу на пенсию и т.д.	-Потребительские и ипотечные кредиты по сниженным ставкам; -Корпоративные скидки сотрудникам; -Материальные выплаты ко дню рождения, рождению ребенка, юбилеям, выходу на пенсию и т.д.	-Потребительские и ипотечные кредиты по сниженным ставкам; -Корпоративные скидки сотрудникам; -Материальные выплаты ко дню рождения, рождению ребенка, юбилеям, выходу на пенсию и т.д.
Социальное благополучие	-Корпоративный нетворкинг; -Командообразующие мероприятия; -Тематические митапы;	-Дистанционные командообразующие мероприятия; -Проведение совещаний в онлайн формате; -Создание общего чата для общения сотрудников;	-Проведение как дистанционных, так и очных командообразующих сессий; -Проведение совещаний с онлайн трансляцией для сотрудников, находящихся в удаленном формате; -Создание общего чата для общения сотрудников;
Профессиональное благополучие	-Индивидуальное карьерное консультирование; -Наставничество; -Программа ротаций; -Корпоративное обучение;	-Доступ к образовательным онлайн – платформам; -Прохождение онлайн курсов по повышению квалификации; -Онлайн-наставничество; -Индивидуальное карьерное консультирование в дистанционном формате;	-Программы, направленные на помощь в адаптации и ввода в должность новых сотрудников; -Доступ к образовательным онлайн – платформам; -Индивидуальное карьерное консультирование;

Источники: составлено авторами на основе [31, 32, 33, 34].

По результатам анализа элементов well-being в разных формах организации труда (табл. 2) можно сказать, что гибридный формат совмещает в себе элементы как традиционного, так и дистанционного формата практически во всех сферах благополучия человека. Таким образом, элементы well-being при внедрении в гибридный формат становятся более трудо- и финансово- затратными.

Таким образом, мотивация сотрудников – необходимое условие для поддержания уровня вовлеченности персонала. Для персонала необходимо получать поддержку и заботу от своего руководства, понимать свою важность и значимость для компании. Особенно в новых сложившихся условиях руководителям необходимо поддерживать своих сотрудников и заботиться о их благополучии, так как благополучие непосредственно влияет на уровень мотивации персонала, а в следствие и на экономические показатели фирмы. В этом как раз могут помочь программы «well-being», которые нацелены на поддержание благополучия сотрудников и уровень их мотивации.

**Выводы.** «Well-being» считается одним из ведущих современных HR – трендов. На данный момент программы «well-being» находятся на стадии динамичного развития. С каждым годом данная тенденция привлекает все больше сторонников, которые активно ее внедряют и практикуют. На практике данная система удовлетворённости сотрудников позволяет обновить бизнес-процессы компании и посмотреть на ключевые интересы бизнеса/персонала с другой стороны.

В современных условиях труда и эпидемиологических условиях как никогда важно уделять внимание заботе о благополучии сотрудников, так как удаленная работа негативно сказывается на всех сферах жизни человека.

Проведенное исследование показало, что технология «well-being» не получила должного развития на российском рынке труда, она требует колоссального пересмотра в условиях удаленной работы. Проблемы, выявленные в ходе исследования, в первую очередь, влияют на физическое и психологическое здоровье сотрудников. С помощью внедрения программ благополучия руководители смогут улучшить физическое и психологическое здоровье сотрудников, повысить уровень их вовлеченности и мотивации, а также повысить производительность труда.

### Литература

1. Human wellbeing: как заботиться о благополучии сотрудников [Электронный ресурс] // Интернет – журнал hr-portal.ru– 2022- URL: <https://hr-portal.ru/article/human-wellbeing-kak-zabotitsya-o-blagopoluchii-sotrudnikov> (дата обращения 18.05.2022)
2. Яшкова, Е. В. Внедрение программы well-Being для поддержания эмоционального и психологического состояния работников в условиях пандемии / Е. В. Яшкова, Л. В. Лаврентьева, Л. Ф. Суходоева // Проблемы современного педагогического образования. – 2021. – № 70-2. – С. 349-353. – EDN MAJST.
3. Пять элементов благополучия: Инструменты повышения качества жизни / Том Рат, Джим Хартер; [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.colibribookstore.com/media/PDF/pdf/pyat-elementov-blagopoluchiya-instrumenti-povisheniya-kachestva-zhizni.pdf> (дата обращения: 18.05.22).
4. Федянина, А. И. Концепция well-being - тренд или необходимость / А. И. Федянина, В. А. Савоскула // Низкотемпературные и пищевые технологии в XXI веке : X Международная научно-техническая конференция. Сборник научных трудов, Санкт-Петербург, 27–29 октября 2021 года. – Университет ИТМО, Санкт-Петербург: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет ИТМО", 2021. – С. 450-452. – EDN LRTZIW.
5. Кузнецова Ю. Не ДМС единым: что такое программа well-being и зачем она IT-компаниям [Электронный ресурс] // Интернет – журнал vc.ru – 2021- URL: <https://vc.ru/hr/293739-ne-dms-edinyim-cto-takoe-programma-well-being-i-zachem-ona-it-kompanii> (дата обращения 18.05.2022)
6. Одинцова М. А. Перспективы развития информационных систем управления талантами в направлении автоматизации well-being-программ // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-informatsionnyh-sistem-upravleniya-talantami-v-napravlenii-avtomatizatsii-well-being-programm> (дата обращения: 18.05.2022).
7. Корякин, А. А. Well-being программа для удаленных сотрудников / А. А. Корякин, Л. М. Кузнецова, С. А. Усаева // Россия и регионы мира: воплощение идей и экономика возможностей : Материалы XI Евразийского экономического форума молодежи. В 3-х томах, Екатеринбург, 20–22 апреля 2021 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2021. – С. 66-68. – EDN JUPINE.
8. Кофтункин Д. Благополучие сотрудников: как и зачем внедрять этот тренд [Электронный ресурс] // Интернет – журнал rb.ru – 2021- URL: <https://rb.ru/opinion/employee-well-being-program/> (дата обращения 18.05.2022)
9. Минтруд сообщил, что 3,5 млн россиян работают удаленно [Электронный ресурс] // tass.ru - 2020 - URL: <https://tass.ru/ekonomika/9972081> (дата обращения 18.05.2022)
10. Казначеева С. Н., Бичева И.Б., Казначеев Д.А. Роль программ well-being в повышении эффективности работы с кадрами // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. №5 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-programm-well-being-v-povyshenii-effektivnosti-raboty-s-kadrami> (дата обращения: 18.05.2022).
11. Иззетдинова, А. А. Возможности и перспективы применения концепции well-Being как механизма нематериальной мотивации персонала и элемента корпоративной культуры / А. А. Иззетдинова // Современные технологии управления персоналом : Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции, Симферополь, 13 ноября 2020 года / Под научной редакцией О.С. Резниковой. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. – С. 235-238.
12. О well-being для HR [Электронный ресурс]. – URL: <https://lifeaddwiser.com/blog/wellbeing-for-hr> (дата обращения: 18.05.22).

13. Что такое Well-Being [Электронный ресурс] // Lifeaddwiser.com. - URL: <https://lifeaddwiser.com/blog/chto-takoe-well-being> (дата обращения 18.05.2022)
14. Фурсова, П. В. Внедрение well-being программ как фактор повышение эффективности компании / П. В. Фурсова, Р. В. Леза // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2021. – № 1(23). – С. 60-67. – EDN JCXLLY.
15. Что такое модель PERMA? [Электронный ресурс] // Интернет – журнал trainingtechnology.ru- URL: <https://trainingtechnology.ru/chto-takoe-model-perma/> (дата обращения 18.05.22)
16. Селигман М. Путь к процветанию. Новое понимание счастья и благополучия / М. Селигман. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 440 с.
17. Попазова О.А., Я.А. Горнак Тенденции развития программ корпоративного благополучия в российских и зарубежных корпорациях в период пандемии COVID-19 // Телескоп. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-programm-korporativnogo-blagopoluchiya-v-rossiyskih-i-zarubezhnyh-korporatsiyah-v-period-pandemii-covid-19> (дата обращения: 19.05.2022).
18. Максимова, А. А. Well-Being программа как элемент управления персоналом / А. А. Максимова // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Симферополь, 23 ноября 2021 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. – С. 229-231. – EDN XBRNEJ.
19. Щукина, Д. В. WELL-BEING программа как современное направление в области удержания персонала в компании / Д. В. Щукина, В. Е. Черникова // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – № 4(2). – С. 87-90. – DOI 10.24412/2687-0991-2021-11202. – EDN FQVBJO.
20. Емельяничик, А. А. Особенности применения технологии well-Being как инструмента удержания кадров / А. А. Емельяничик, А. С. Бобова // Hypothesis. – 2020. – № 4(13). – С. 31-38. – EDN CDSKXT.
21. Как в Google мотивируют сотрудников [Электронный ресурс] // hr-portal.ru – 2019 - URL: <https://hr-portal.ru/story/kak-v-google-motiviruyut-sotrudnikov> (дата обращения 18.05.2022)
22. Колосницына М. Well-being бум. Почему заботиться о сотрудниках в кризис стало делом чести [Электронный ресурс] // ecopsy.ru – 2020 - URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/wellbeing-bum-pochemu-zabotitsya-o-sotrudnikakh-v-krizis-stalo-delom-chesti/> (дата обращения: 18.05.22).
23. Волощук В. Что такое Well-being и корпоративное счастье? [Электронный ресурс] // Интернет-журнал ecostandardgroup.ru – 2022 - URL: <https://journal.ecostandardgroup.ru/ot/opinion/sistemnyy-podkhod-k-korporativnomu-schastyu-vnedrenie-kompleksnoy-well-being-platformy/> (дата обращения: 18.05.22).
24. Кушнер А. От ДМС к благополучию: как устроен рынок well-being-услуг в России [Электронный ресурс] // insur-info.ru - 2020 - URL: <https://www.insur-info.ru/press/154464/> (дата обращения 18.05.2022)
25. Игнатюк А.С., Манцера Т.Ф. Проблемы мотивации в условиях удаленной работы // Московский экономический журнал. 2020. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-motivatsii-v-usloviyah-udalennoy-raboty> (дата обращения: 20.05.22)
26. Кучерова А.А., Субботина Т.Н. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19 // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №12-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-usloviyah-pandemii-covid-19> (дата обращения: 20.05.22).
27. Мотивация сотрудников, работающих дистанционно [Электронный ресурс] // courses.sberuniversity.ru - URL: <https://courses.sberuniversity.ru/leadingremoteteams/8> (дата обращения 20.10.22)
28. Черешнева, Д. В. Совершенствование системы мотивации персонала в период пандемии COVID-19 / Д. В. Черешнева // Актуальные вопросы управления персоналом : статьи участников III Национальной научно-практической конференции, Москва, 14–15 декабря 2021 года. – Москва: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2021. – С. 417-422. – EDN SSUTTH.

29. Обзор well-being сервисов [Электронный ресурс] // hr-portal.ru – 2020 - URL: <https://hr-portal.ru/blog/obzor-well-being-servisov> (дата обращения 20.05.2022).
30. Бадина А. Как построить систему well-being для сотрудников [Электронный ресурс] // top-career.ru – 2022 - URL: [https://top-career.ru/blog/how\\_to\\_build\\_well\\_being](https://top-career.ru/blog/how_to_build_well_being) (дата обращения 09.05.22).
31. Программы Well-being при удаленном формате работы. Забота о сотрудниках на расстоянии. [Электронный ресурс] // hr-elearning.ru – 2020 – URL: <https://hr-elearning.ru/programmy-well-being-pri-udalennom-formate-raboty-zabota-o-sotrudnikah-na-rasstojanii/> (дата обращения: 20.06.2022).
32. Well-being во время карантина! [Электронный ресурс] // Интернет – журнал mangoco.ru – 2020 - URL: <https://mangoco.ru/well-being-vo-vremya-karantina/> (дата обращения: 20.05.2022).
33. HR-тренды будущего. Часть I: диверсификация кадров, well-being и не только [Электронный ресурс] // Интернет – журнал betapress.ru – 2021 - URL: <https://betapress.ru/blog/hr-well-being/> (дата обращения: 21.11.2022).
34. Больше зелени, воды и физических нагрузок: как организовать здоровый офис, из которого не захочется уходить. Стандарт общественных пространств (Well Building Standard) [Электронный ресурс] // Интернет – журнал designic.com – 2020 - URL: <https://designic.com/blog/bolshe-zeleni-vody-i-fizicheskikh-nagruzok-kak-organizovat-zdorovyy-ofis-iz-kotorogo-ne-zahochetsya-uhodit/> (дата обращения: 20.10.2022).