

# ИНТЕГРАЦИЯ WELL-BEING ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

## INTEGRATION OF THE WELL-BEING APPROACH INTO THE PERSONNEL MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

ПОЛУЧЕНО 17.05.2025 ОДОБРЕНО 23.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2025 УДК 331.1 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-4-97-103



**ЩАНИНА Е.В.**

*Д-р социол. наук, доцент, профессор кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Москва*

**SHCHANINA E.V.**

*Doctor of Social Sciences, Associate Professor, Professor of Department Humanities, Business Ethics and Social Responsibility, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow*

**e-mail:** shchanina@pnzgu.ru



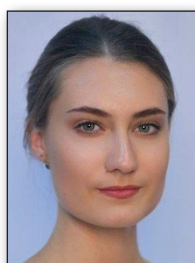
**ЗЛОБИНА Н.К.**

*Студентка направления подготовки «Управление персоналом» Института Экономики и управления, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза*

**ZLOBINA N.K.**

*Student, Personnel Management Training Direction, Institute of Economics and Management, Penza State University, Penza*

**e-mail:** natatikhonenkova@icloud.com



**ЩАНИНА Е.В.**

*Студентка направления подготовки «Управление персоналом» Института Экономики и управления, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза*

**SHCHANINA E.V.**

*Student, Personnel Management Training Direction, Institute of Economics and Management, Penza State University, Penza*

**e-mail:** shchanina03@list.ru

### Аннотация

На сегодняшний день инструменты well-being подхода в управлении персонала в России становятся все более востребованными и популярными. Все большая доля компаний разного размера и направлений деятельности ставят в приоритет заботу о сотрудниках, что, в свою очередь, становится базовой составляющей корпоративной культуры компании. Целью данной статьи является анализ интеграции well-being подхода в управление персоналом организации. В работе рассмотрены теоретические основы внедрения инструментов well-being подхода в систему управления персоналом. Исследовано применение инструментов well-being подхода в филиале ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационного локомотивного депо Пенза. Методы исследования: анализ локальных нормативных документов; интервью с представителями службы управления персоналом; психодиагностическая методика оценки субъективного благополучия коллектива, авторами которой являются Р.М. Шамионов и Т.В. Бескова (n = 74). Результаты исследования позволили сформулировать предложения по совершенствованию системы управления персоналом на основе well-being программы.

**Ключевые слова:** well-being, благополучие сотрудников, субъективное и объективное благополучие, корпоративные программы благополучия сотрудников well-being, well-being программы, управление персоналом, employee well-being.

### Abstract

Today, the tools of the well-being approach in personnel management in Russia are becoming more in demand and popular. An increasing proportion of companies of different sizes and fields of activity prioritize employee care, which, in turn, becomes a basic component of the company's corporate culture. The purpose of this article is to analyze the integration of the well-being approach into the personnel management of an organization. The paper considers the theoretical foundations of the implementation of well-being approach tools in the personnel management system. The application of well-being approach tools in the Penza Operational locomotive depot Branch of JSC "Russian Railways" of the Kuibyshev Traction Directorate is investigated. Research methods: analysis of local regulatory documents; interviews with representatives of the personnel management service; psychodiagnostic methodology for assessing the subjective well-being of the team, the authors of which are R. M. Shamionov and T. V. Beskova (n=74). The results of the study allowed us to formulate proposals for improving the personnel management system based on the well-being program.

**Keywords:** well-being, employee well-being, subjective and objective well-being; corporate employee well-being programs, well-being programs, personnel management, employee well-being.

## ВВЕДЕНИЕ

Кадровый менеджмент на протяжении последних десятилетий ставит человеческий капитал в центр механизма управления. Когда сотрудники пребывают в ресурсном состоянии, они могут приносить качественно новые решения. С другой стороны, у сотрудника, у которого есть проблемы с психологическим или физическим здоровьем и повышены тревожность и стресс, фиксируются низкая производительность труда и неудовлетворительная лояльность к компании. Одним из перспективных подходов для преодоления этих проблем является внедрение *well-being* подхода. По данным *HR*-аналитиков, сотрудники с высоким уровнем благополучия способны обеспечить организации такие выгоды, как увеличение объема продаж в среднем на 13%, выполнение поставленных задач на 19%.

Таким образом, актуальность темы исследования не вызывает сомнений и имеет большую практическую значимость. Оно предоставляет возможность для разработки эффективных *HR*-стратегий, направленных на оптимизацию использования кадрового потенциала, решение социально-экономических проблем и устойчивое развитие организации.

Целью данной статьи является анализ интеграции *well-being* подхода в управление персоналом организации.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для достижения поставленной цели использовались теоретико-методологический анализ научной литературы, нормативно-правовых актов РФ, локально-нормативных актов ОАО «РЖД», электронных ресурсов, результатов эмпирического исследования в филиале ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационного локомотивного депо Пензы. Также были использованы общенаучные методы обобщения, классификации и структурирования для выявления наиболее существенных характеристик различных аспектов исследуемой темы для последующего эмпирического исследования на примере конкретного предприятия.

С целью анализа опыта применения инструментов *well-being* подхода на отечественных предприятиях было проведено исследование в филиале ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационного локомотивного депо Пензы. Методы исследования: анализ локальных нормативных документов; интервью с представителями службы управления персоналом; психодиагностическая методика оценки субъективного благополучия коллектива, авторами которой являются Р.М. Шамионов и Т.В. Бескова ( $n = 74$ ). Результаты исследования позволили сформулировать предложения по совершенствованию системы управления персоналом на основе *well-being* программы.

## СОДЕРЖАНИЕ И ВОЗМОЖНОСТИ *WELL-BEING* ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

В России программы *well-being* сравнивают и идентифицируют как программы по развитию благополучия сотрудников. В современных источниках специальной литературы многие исследователи придерживаются мнения, что *well-being* — это современное направление в сфере управления человеческим ресурсом, ориентированное, в первую очередь, на повышение уровня благополучия сотрудников, повышение их вовлеченности в общее дело [1, с. 57]. Однако существуют и другие подходы к определению сущности

данного понятия, позволяющие делать вывод о разности и схожести данных понятий. Содержательный анализ определения понятия «благополучие персонала» представлен в табл. 1.

Таблица 1  
Определение понятия «профессиональное благополучие» отечественными авторами

Автор	Определение понятия
Р.М. Шамионов	«Эмоционально-оценочное отношение человека к своей жизни, своей личности, взаимоотношениям с другими и процессам, имеющим важное для него значение с точки зрения усвоенных нормативно-ценностных и смысловых представлений о «благополучной» внешней и внутренней среде, выражающееся в удовлетворенности ею, ощущении счастья»
Д.В. Шукина, В.Е. Черникова	«Процесс и состояние, интегрально отражающие жизненную деятельность субъекта, ее условия и результаты, а также отношение субъекта к результатам деятельности»
О.А. Коропец, А.С. Мельникова	«Интегральное образование, включающее осознание ценности и смысла профессиональной деятельности, переживание положительных эмоций и чувств, связанных с профессией, и относительное отсутствие отрицательных эмоций»

Источник: составлено автором на основе источников [2–4].

Анализ представленных в табл. 1 определений «благополучия персонала» позволяет сделать ряд выводов.

Во-первых, *well-being* — один из компонентов субъективного благополучия личности.

Во-вторых, понятие *well-being* непосредственно связано с профессиональной деятельностью человека и чаще всего рассматривается в конструкциях удовлетворенности или неудовлетворенности своей деятельностью и результатами работы.

В-третьих, профессиональное благополучие рассматривается и как аспект профессиональной идентичности, и как одна из характеристик деятельности человека.

Р.М. Райан в попытке систематизации подходов к пониманию благополучия разработал классификацию концепций, определяющих психологическое или субъективное благополучие личности [5, с. 142]. Он разделил все подходы на гедонистические и эвдемонистические.

В модели П. Уорра акцент сделан не на благополучии в целом, а конкретно на благополучии в рамках профессиональной деятельности. Профессиональное благополучие, по П. Уорру, составляют такие элементы, как эмоциональное благополучие, стремление (к развитию), автономия, компетентность [6, с. 85]. Данные компоненты соединяют интегральный показатель «общее функционирование» (*integrated functioning*), характеризующий сотрудника в целом. Эмоциональное благополучие в контексте профессиональной деятельности рассматривается с особым вниманием. На рисунке 1 представлены основные оси измерения эмоционального компонента профессионального благополучия.

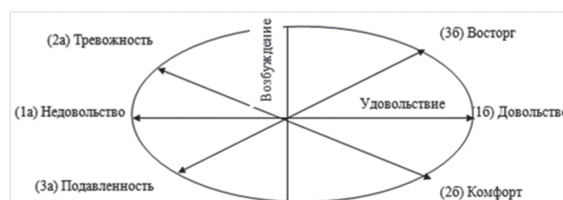


Рис. 1. Основные оси измерения эмоционального профессионального благополучия, по П. Уорру

Таблица 2

## Сопоставление понятий «well-being» и «благополучие»

Well-being	Благополучие
The state of feeling healthy and happy / состояние здоровья и счастья (Cambridge dictionary / Словарь Кембриджа)	«Спокойное и счастливое состояние» (Словарь С.И. Ожегова)
The condition of being contented, healthy, or successful; welfare / состояние удовлетворенности, здоровья или успеха; благосостояние (British dictionary / Британский словарь)	«Спокойное течение жизни, не нарушаемое несчастьями, неудачами» (Толковый словарь Д.Н. Ушакова)
General health and happiness / общее здоровье и счастье (Oxford dictionary / Оксфордский словарь)	«Спокойное, без каких-л. нарушений течение дел, жизни» (Малый академический словарь русского языка)

Источник: Шукина Д.В. Well-being программа как современное направление в области удержания персонала в компании / Д.В. Шукина, В.Е. Черникова // Деловой вестник предпринимателя. — 2021. — № 2-4. — С. 88.

Исходя из понятий, представленных в табл. 2, видно, что в «благополучие» компонент здоровья не входит, акцент делается на спокойном состоянии. Схожи понятия именно в том, что это — состояние человека, а «well-being» в большей степени делает акцент переживания счастья, в то время как в русском определении это, скорее, отсутствие негативных состояний.

Проведенный сравнительный анализ двух формулировок понятия показал, что понятие «well-being» не равно понятию «благополучие», оно более емкое и включает в себя различные аспекты жизни человека. И все же понятие «well-being» получило массовое распространение и стало активно использоваться в корпоративном языке.

По мнению С.В. Назайкинского, пятью основными элементами программы благополучия, на основе которых стала базироваться программа well-being являются: профессиональный (карьерный) рост, финансовое благополучие, психологическое и физическое здоровье, комфортная рабочая атмосфера, которые представлены на рис. 3.



Рис. 3. Элементы программы well-being

Источник: Назайкинский С.В. Управление персоналом в контексте концепции баланса и работы // С.В. Назайкинский / Актуальные проблемы управления: история и современность: Всероссийская научная конференция: V Сперанские чтения. — М.: Изд-во РГГУ, 2018. — С. 238.

Таким образом, well-being технологии на сегодняшний день можно рассматривать как один из эффективных инструментов, влияющих на развитие организационной культуры и в целом способствующих повысить качественный уровень трудового процесса в организации [9–10]. Внедрение well-being-технологий позволит сформировать командный дух коллектива за счет создания благополучия, иници-

**Примечание.** П. Уорр рассматривает эмоциональный компонент профессионального благополучия в трех направлениях: 1а — удовольствие/1б — отсутствие удовольствия; 2а — комфорт/2б — тревожность; 3а — энтузиазм/3б — депрессия.

Источник: Warr P.B. A conceptual framework for the study of work and mental health // Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations. 1994, vol. 8, no. 2, p. 87.

Рассматривая проблему благополучия сотрудников, Арнольд Бейкер разработал классификацию типов субъективного профессионального благополучия (рис. 2), включающую в себя следующие типы: увлеченность работой (*engagement*), удовлетворенность работой (*satisfaction*), выгорание (*burnout*) и трудоголизм (*workaholism*) [4, с. 10].



Рис. 2. Типы субъективного профессионального благополучия

Источник: Коропец О.А. Управление благополучием работников в социальной политике современных организаций / О.А. Коропец, А.С. Мельникова // Human Progress. — 2021. — № 3. — С. 12.

Данная классификация основывается на двух критериях: уровень удовлетворенности работой (удовольствие/отсутствие удовольствия) и уровень активности (высокая/низкая активность).

В дальнейшем рассмотренные подходы получила свое развитие в работах голландских исследователей. Они разработали многомерную модель профессионального благополучия, обобщив концепции К. Рифф и П. Уорра, данная модель включает следующие компоненты: эмоциональный, когнитивный, поведенческий, мотивационный и психосоматический. Результаты эмпирических исследований показали, что профессиональное благополучие — это многомерный конструкт, на который оказывают большее влияние поведенческий, мотивационный и эмоциональный компонент [6; 7].

Попытка обобщения данных по определению понятия «благополучие персонала» привела к трудностям, связанным с наличием различных вариантов данного понятия, отделению от близких по смыслу понятий, но далеко не всегда схожих по содержанию. В русскоязычной литературе чаще всего используется термин «профессиональное благополучие», а в англоязычной — «employee well-being» (благополучие сотрудников), в каждом конкретном случае необходимо уточнять, что именно автор имеет в виду.

Итак, понятие «well-being» чаще всего при переводе с английского языка на русский используется слово «благополучие». Для сопоставления понятий на русском и английском языках обратимся к определениям, данным в словарях (табл. 2).



ативы и свободы, позитивных эмоций и совместных достижений, привести результат.

Применение инструментов *well-being*-подхода в управлении персоналом современных организаций является долгосрочной целью компании. Основной особенностью *well-being* является ее системность, так как *well-being* состоит из связанных элементов, наличие которых обязательно для достижения благополучия коллектива. Недостаточное внимание HR-специалистов к состоянию одного из элементов *well-being*-подхода может привести к дисбалансу всей системы, тем самым вызвав ответную реакцию коллектива в форме сниженной работоспособности, эмоционального перегруза, снижения лояльности и других негативных факторов трудоспособности.

Подход к внедрению *well-being* должен быть осознанным и заранее спланированным шагом. Очень важно уделить внимание формату внедрения, балансу компонентов и последовательности действий.

К последовательным этапам внедрения *well-being* относятся следующие шаги.

Шаг 1. Постановка целей и задач.

Шаг 2. Проведение комплексного аудита кадров, кадровой политики и системы управления в организации.

Шаг 3. Разработка «дорожной карты» и установка ключевых показателей эффективности (далее — КПЭ).

Шаг 4. Реализация инструментов *well-being*-подхода [11, с. 130].

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Базой для исследования опыта применения инструментов *well-being* в управлении персоналом послужил филиал ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационного локомотивного депо Пензы. В ходе исследования были проанализированы пять основных элементов программы благополучия: профессиональный (карьерный) рост; финансовое благополучие; психологическое здоровье; физическое здоровье; комфортная рабочая атмосфера. Исследование проведено в 2024 г. следующими методами: анализ локальных нормативных документов [11–19]; интервью с представителями службы управления персоналом; психодиагностическая методика оценки субъективного благополучия коллектива, авторами которой являются Р.М. Шамянов и Т.В. Бескова ( $n = 74$ ).

**Профессиональный (карьерный) рост.** При продвижении по карьерной лестнице всем работникам обеспечены равные права и возможности (в компании 22,5% руководителей младше 35 лет). В ОАО «РЖД» построена и функционирует целостная система развития и обучения персонала — от линейного уровня до топ-менеджмента [17]. Система обучения и развития персонала ОАО «РЖД» в разные годы была отмечена рядом наград профессионального сообщества (Гран-при в номинации «Лучший проект корпоративного образования» премии «СМАРТ пирамида»; первое место в номинации «EdTech-платформа года для массового обучения» премии «СМАРТ пирамида»; второе место в номинации «Корпоративное обучение года» премии «Хрустальная пирамида»; третье место в номинации *Digital Transformation* с проектом «Цифровая образовательная среда для реализации программ обучения в учебных центрах ОАО «РЖД» (помощников машинистов и машинистов локомотивов); специальный приз «Выбор сообщества» в номинации «Вклад в будущее» премии *Graduate Awards* 2022).

**Финансовое благополучие.** Важно отметить, что конкурентоспособная заработная плата работников филиала ОАО «РЖД» повышает престиж железнодорожных профессий и

снижает отток квалифицированных кадров. В соответствии с обязательствами коллективного договора [14] заработная плата работников всех филиалов ОАО «РЖД» ежегодно индексируется и в среднем на 15–18% выше средней заработной платы по стране.

**Психологическое здоровье.** Рассматривая психологическое здоровье в филиале ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационного локомотивного депо Пензы, стоит отметить, что данному элементу уделяется недостаточно внимания. Однако стоит отметить, что в ОАО «РЖД» разработан коллективный договор, отвечающий за обеспечение социальной защищенности персонала. Его основные функции — социальная защита работников, сохранение социальной стабильности в трудовых коллективах, повышение привлекательности ОАО «РЖД» на рынке труда, развитие социального партнерства.

**Физическое здоровье.** Забота о здоровье персонала — одно из приоритетных направлений социальной политики эксплуатационного локомотивного депо Пензы. Санаторно-курортное лечение, оздоровление и отдых проводятся в 57 санаториях-профилакториях, пансионатах, оздоровительных комплексах, базах отдыха ОАО «РЖД», расположенных на всей территории России — от Калининграда до Дальнего Востока. Особое внимание при распределении и реализации санаторно-курортных путевок уделяется работникам, непосредственно связанным с обеспечением безопасности движения поездов. С целью формирования единой внутрикорпоративной политики здорового образа жизни в компании утверждена концепция здорового образа жизни ОАО «РЖД» на 2020–2025 гг. [15].

В рамках реализации коллективного договора ОАО «РЖД» ежегодно организует и проводит спортивные мероприятия, направленные на укрепление здоровья, развитие физической культуры и спорта среди работников и их семей.

В учреждениях здравоохранения «РЖД-Медицина» на регулярной основе проводятся «Школы здоровья» по основам здорового образа жизни.

Основопологающим документом, который определяет позицию эксплуатационного локомотивного депо Пензы, цели и основные задачи деятельности в области обеспечения безопасности производственных процессов, является политика холдинга «РЖД» в области охраны труда и окружающей среды, промышленной и пожарной безопасности. В 2022 г. была утверждена политика холдинга «РЖД» в области культуры безопасности.

**Комфортная рабочая атмосфера.** В ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационного локомотивного депо Пензы руководство заботится о комфортной рабочей атмосфере.

В компании разработан и введен в практику во всех филиалах кодекс деловой этики персонала [13], основанный на следующих принципах:

- 1) *ставить на первое место человека.* Люди — главный актив компании. Все, что делает ОАО «РЖД», делается для удобства и блага человека;
- 2) *работать на совесть.* Это значит — точно и старательно выполнять свои служебные обязанности, соблюдать принятые на себя деловые обязательства, выполнять принятые планы, нетерпимо относиться к коррупции во всех ее формах, оправдывать высокую честь быть работником ОАО «РЖД»;
- 3) *гордиться званием работника ОАО «РЖД».* Каждый работник ОАО «РЖД» гордится, что ему выпала честь работать в компании с уникальной историей, богатыми традициями и масштабными планами;

- 4) *воспринимать себя частью целого*. Быть частью коллектива — значит внимательно и честно относиться к коллегам, руководителям, подчиненным и ставить интересы коллектива и ОАО «РЖД» выше частных интересов;
- 5) *опираться на мастерство*. Перенимать накопленный поколениями опыт, творчески использовать его в работе для достижения результата, развивать профессионализм, мастерство, передавать опыт молодым работникам.

Почти 30% работников ОАО «РЖД» составляют женщины, улучшение условий их труда и социальной защищенности входит в число безусловных приоритетов эксплуатационного локомотивного депо Пензы. В связи с этим с 2018 г. работает координационный совет ОАО «РЖД» по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержки женщин.

В компании отсутствуют ограничения по трудоустройству и дискриминация инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Лица указанных категорий принимаются на работу с учетом медицинских показаний и собственных для определенного вида труда требований, установленных действующим законодательством.

Несмотря на масштабную кадровую политику РЖД с применением инструментов *well-being*, существуют и значительные недостатки в системе обеспечения благополучия сотрудников.

Работа в ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационного локомотивного депо Пензы сопряжена с воздействием комплекса неблагоприятных производственных факторов, ключевыми из которых являются психоэмоциональное напряжение и сменный график работы — работа в ночные смены. Работники железнодорожного транспорта ежедневно подвергаются различным стрессогенным факторам, таким как десинхронизация из-за сменного графика работы, ожидание нештатной ситуации «вызывная система», «рваные» графики, переработки и связанные с этим трудности. Психогенный фактор, являющийся этиологическим фактором возникновения невротических расстройств, постоянно воздействует на работников железнодорожного транспорта.

Итак, проведенный анализ локальных нормативных актов по применению инструментов *well-being* ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационного локомотивного депо Пензы позволил сформировать основные характеристики кадровой политики, влияющей на благополучие сотрудников:

- эффективная программа развития персонала, обеспечивающая карьерный рост сотрудников;
- средняя заработная плата в филиале выше, чем в среднем по Пензенской области;
- социально ориентированная кадровая политика;
- забота о здоровье: предоставление санаторного отдыха со скидкой, договор на оказание добровольного медицинского страхования;
- тенденция к снижению коэффициентов профессионального травматизма;
- высокое психоэмоциональное напряжение, связанное с тяжелым физическим трудом;
- сменный график и работа в ночные часы приводят к выгоранию и нервозности персонала.

Для анализа благополучия сотрудников филиала ОАО «РЖД» проведено исследование по психодиагностической методике оценки субъективного благополучия коллектива, авторами которой являются Р.М. Шамяионов и Т.В. Бескова [2].

Методика включает в себя 34 вопроса и 5 шкал: эмоциональное благополучие, экзистенциально-деятельностное

благополучие, эгоблагополучие, гедонистическое благополучие, социально-нормативное благополучие. В ней предлагается оценить утверждения по шкале от 1 до 5, где 1 — полностью не согласен, а 5 — полностью согласен. В качестве результатов берется среднее арифметическое всех ответов.

В данном виде исследования приняли участие 74 сотрудника.

Результаты оценки субъективного благополучия коллектива по методике Р.М. Шамяионова и Т.В. Бесковой отображены на рис. 4.

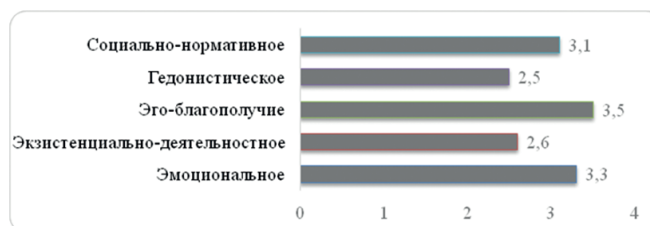


Рис. 4. Результаты оценки субъективного благополучия коллектива по методике Р.М. Шамяионова и Т.В. Бесковой

**Примечание.** Шкала балльных показателей: от 1 до 2,6 — низкий уровень субъективного благополучия; от 2,7 до 3,6 — средний уровень субъективного благополучия; от 3,7 до 5 — высокий уровень субъективного благополучия.

Проведенная оценка субъективного благополучия коллектива филиала ОАО «РЖД» показала средний уровень эмоционального благополучия, эго-благополучия и социально-нормативного благополучия. В свою очередь, экзистенциально-деятельностное благополучие и гедонистическое благополучие имеют низкий уровень. Сотрудники не удовлетворены соотношением сил, вложенных в их работу и результатами работы, а также зафиксирован низкий уровень удовлетворенности в доходе и базовых условиях труда.

Проведенный анализ показал, что кадровая политика ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационное локомотивное депо Пенза имеет недостатки применения инструментов *well-being*-программы в области: проблемы психологического здоровья сотрудников (связанные с тяжестью труда); неблагоприятная рабочая атмосфера (связанная со сменным графиком и ночными сменами).

Полученные результаты позволили предложить мероприятия *well-being*-программы в филиале ОАО «РЖД», направленные на совершенствование системы управления персоналом в числе которых услуги психолога (онлайн-консультации), онлайн-сессии вопросов и ответов о проблемах с графиком, эмоциональной напряженности и причинах ее появления, предоставление скидки в размере 50% на услуги фитнеса или в тренажерный зал, организация и проведение Программы тренинга по работе с конфликтами.

## ВЫВОДЫ

Обобщая результаты проведенного прикладного научного исследования, представляется возможным сделать следующие выводы.

*Well-being*-программа является важным инструментом управления персоналом, позволяющим улучшить физическое и психологическое самочувствие сотрудников, повышая их эффективность и продуктивность, а также укрепляя лояльность к компании. Внедрение таких программ может быть полезным как для сотрудников, так и для компании в целом, поскольку оно позволяет создать условия для достижения успеха и процветания.

Исследование применения *well-being*-подхода в управление персоналом было осуществлено на базе филиала ОАО «РЖД» Куйбышевской дирекции тяги эксплуатационного локомотивного депо Пензы. Результаты исследования позволили определить сильные стороны в применении инструментов *well-being*, такие как эффективная программа развития персонала, обеспечивающая карьерный рост сотрудников; высокий уровень средней заработной платы (более чем на 15% выше среднего по Пензенской области); социально ориентированная кадровая политика; акцент на заботе о здоровье сотрудников (скидки на санаторно-курортное лечение, добровольное медицинское страхование и как один из результатов — тенденция к снижению коэффициентов профессионального травматизма). Также в ходе исследования выявлены недостатки применения инструментов *well-being*-программы: в области психологического здоровья сотрудников (связанные с тяжестью труда); неблагоприятная рабочая атмосфера (связанная со сменным графиком и ночными сменами).

Результаты исследования позволили сформулировать предложения по совершенствованию системы управления персоналом на основе *well-being*-программы: услуги психолога (онлайн-консультации), онлайн-сессии вопросов и ответов о проблемах с графиком, эмоциональной напряженности и причинах ее появления, предоставление скидки в размере 50% на услуги фитнеса или в тренажерный зал, организация и проведение Программы тренинга по работе с конфликтами.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Молодчик Н.А. Программа *well-being*: Российские практики [Текст] / Н.А. Молодчик, П.О. Соснина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 1. — С. 57–62.
2. Шамянов Р.М. Методика диагностики субъективного благополучия личности [Текст] / Р.М. Шамянов, Т.В. Бескова // Психологические исследования. — 2018. — Т. 11. — № 60. — С. 8–14.
3. Щукина Д.В. *Well-Being* программа как современное направление в области удержания персонала в компании [Текст] / Д.В. Щукина, В.Е. Черникова // Деловой вестник предпринимателя. — 2021. — № 2-4. — С. 87–89.
4. Коропец О.А. Управление благополучием работников в социальной политике современных организаций [Текст] / О.А. Коропец, А.С. Мельникова // Human Progress. — 2021. — № 3. — С. 9–11.
5. Ryan R.M., Deci E.L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being // Annual Review Psychology. 2001, no. 52, pp. 141–166.
6. Warr P.B. A conceptual framework for the study of work and mental health // Work & Stress: An Internationale Journal of Work, Health & Organisations. 1994, vol. 8, no. 2, pp. 84–97.
7. Ryff C.D. Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. Psychother Psychosom. 2014, vol. 83, pp. 10–28.
8. Зайчихина Д.А. *Well-being* программы как инструмент технологии управления персонала организации [Текст] / Д.А. Зайчихина // Вестник науки. — 2023. — № 6-63. — С. 129–132.
9. Шанина Е.В. Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях [Текст] / Е.В. Шанина, Е.В. Шанина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 4. — С. 77–80. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-4-77-80
10. Шанина Е.В. Новые требования к человеческим ресурсам в условиях информационного общества [Текст] / Е.В. Шанина, А.В. Седлецкий // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 4. — С. 70–73. — DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-4-70-73
11. Федеральный закон «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» от 10.01.2003 № 18-ФЗ (с изм. от 19.10.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2003. — № 2. — Ст. 170.
12. Кадровая политика ОАО «Российские железные дороги»: утверждена Генеральным директором ОАО «РЖД» // Приказ № 154 от 25.06.2021.
13. Кодекс деловой этики ОАО «Российские железные дороги» // Распоряжение ОАО «РЖД» от 18.07.2023 № 1792р. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105103?rubrics=120>
14. Коллективный договор открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2023–2025 годы от 26.12.2022 [Электронный ресурс]. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604>
15. Концепция здорового образа жизни в ОАО «РЖД» на 2020–2025 годы // Приложение № 5 к протоколу заседания правления ОАО «РЖД» от «06» июля 2020 г. № 40 [Электронный ресурс]. — URL: <https://storage.yandexcloud.net/dobro-static/prod/docs/33bafde7-a166-4ca2-3ed0-51acc16a88bd/1%20%20Концепция%20ЗОЖ%20с%20рекреативными%20%282%29.pdf>
16. Об утверждении Политики холдинга «РЖД» в области охраны труда и окружающей среды, промышленной и пожарной безопасности // распоряжение Генерального директора ОАО «РЖД» от 21.01.2020 № 102/р. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1632>
17. Положение об обучении и о развитии руководителей и специалистов ОАО «РЖД» // Распоряжение Генерального директора ОАО «РЖД» от 9 июня 2020 года № 1241/р. — URL: <https://sr2022.rzd.ru/ru/social-aspect/employee-development/training>
18. Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» // Распоряжение Генерального директора ОАО «РЖД» от 1 июня 2020 года № 1181/р. — URL: <https://www.dorprof-kbsh.ru/wp-content/uploads/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%91%D0%B5%D0%B7-2020-1181%D1%80.pdf?ysclid=maauk3iuftr307617780>
19. Годовой отчет ОАО «РЖД» 2022 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.aspx?Fileid=1804286>.

## REFERENCES

1. Molodchik N.A., Sosnina P.O. Well-being program: Russian practices. Personnel and Intellectual Resources Management in Russia. 2023;1(64):57–62. (In Russian). URL: <http://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-1-57-62>
2. Shamionov R.M., Beskova, T.V. Methods of diagnostics of subjective well-being of the person. Psychological Studies. 2018; 11(60): 8–14. URL: <https://doi.org/10.54359/ps.v11i60.277> (in Russian).
3. Shchukina D.V., Chernikova V.E. Well-being program as a modern direction in the field of personnel retention in the company. Entrepreneur's Business Herald. 2021; 4: 87–90. (In Russian.) DOI: 10.24412/2687-0991-202111202
4. Koropets O., Melnikova A. Employee Well-Being Management in the Modern Companies' Social Policy. Human Progress. 2021; 7 (3): 1–13. DOI: 10.34709/IM.173.9. (In Russian).



5. Ryan R.M., Deci E.L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review Psychology*. 2001; 52: 141–166.
6. Warr P.B. A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress: An Internationale Journal of Work, Health & Organisations*. 1994; 8(2): 84–97.
7. Ryff C.D. Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychother Psychosom*. 2014; 83: 10–28.
8. Zaichihina D.A. Well-being programs as a tool for organization Personnel management technology. *Bulletin of Science journal*. 2023; 6(63): 129–132. (In Russian).
9. Shchanina, E. V., Shchanina E.V. Corporate Culture and Employer Branding in Modern Conditions. *Personnel and Intellectual Resource Management in Russia*. 2023; 12(4): 77–80. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-124-77-80 (In Russian).
10. Shchanina E.V., Sedletsky A.V. New requirements for human resources in the information society. *Human resources and intellectual resources management in Russia*. 2022; 4 (61): 70–73. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-4-70-73 (In Russian).
11. Federal Law “Charter of Railway Transport of the Russian Federation” dated 10.01.2003 N 18-FZ (accessed 19.10.2023) // Collection of legislation of the Russian Federation. 2003, no. 2, p. 170.
12. Personnel Policy of Russian Railways OJSC: approved by the General Director of Russian Railways OJSC // Order No. 154 (accessed 25.06.2021).
13. Code of Business Ethics of Russian Railways OJSC // Order No. 1792r dated 18.07.2023. Access mode: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105103?rubrics=120>
14. Collective agreement of the Russian Railways Open Joint-Stock Company for 2023–2025 (accessed 26.12.2022) [Electronic resource]. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604>
15. The Concept of a Healthy Lifestyle in JSC Russian Railways for 2020–2025 // Appendix No. 5 to the Minutes of the Board of JSC Russian Railways dated July 6, 2020, No. 40 [Electronic resource]. URL: <https://storage.yandexcloud.net/dobro-static/prod/docs/33bafde7-a166-4ca2-3ed0-51acc16a88bd/1%20%20Концепция%20ОЖ%20%20реквизитами%20%282%29.pdf>
16. On Approval of the RZD Holding’s Policy on Occupational Health and Safety, Environmental Protection, Industrial Safety, and Fire Safety // Order of the General Director of RZD dated 21 January 2020 No. 102/r. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1632>
17. Regulations on Training and Development of Managers and Specialists of JSC Russian Railways // Order of the General Director of JSC Russian Railways dated June 9, 2020 No. 1241/r. URL: <https://sr2022.rzd.ru/ru/social-aspect/employee-development/training>
18. Regulations on the Safety culture at Russian Railways Holding // Order of the General Director of Russian Railways dated June 1, 2020 No. 1181/r. URL: <https://www.dorprof-kbsh.ru/wp-content/uploads/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%91%D0%B5%D0%B7-2020-1181%D1%80.pdf?ysclid=maauk3iuf307617780>
19. Annual Report of JSC Russian Railways 2022 [Electronic resource]. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1804286>

Ким С.

## АНТОЛОГИЯ ОФИСНОГО НЕРАВЕНСТВА. ПРИРОДЫ И МЕХАНИЗМЫ ПРИТЕСНЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

М.: Бомбора, 2023, 320 с.

Ким Скотт — автор бестселлера «Радикальная прямота», бывший топ-менеджер Google, Apple и YouTube. Бизнес-консультант Dropbox и Twitter. В новой книге Ким исследует феномен неравенства в офисной среде. Ее текст — это путеводитель по механизмам притеснения и их предотвращению.

Почему так часто повышают тех, кто недобросовестно выполняет работу?

Симптомами какого «заболевания» может быть гендерная дискриминация?

Возможно ли создать справедливые рабочие места, на которых есть карьерный рост и нет предвзятости?

На примере реальных историй автор рассказывает, как:

- заметить первые тревожные звоночки;
- понять природу и причины моббинга;
- создать здоровую рабочую среду;
- раз и навсегда избавиться от издевательств и несправедливости в коллективе.

