

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

## WELL-BEING У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ: КЛЮЧОВІ МОДЕЛІ ТА ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ ПОВЕДІНКУ

## WELL-BEING IN CORPORATE MANAGEMENT: KEY MODELS AND IMPACT ON ECONOMIC BEHAVIOR

**Вартанова Олена Вікторівна**доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>**Vartanova Olena**

Kyiv National University of Technologies and Design

Статтю присвячено актуальним питанням, пов'язаним з проблемами забезпечення Well-being у корпоративному управлінні. Well-being у корпоративному управлінні визначено як систему заходів корпоративної стратегії, спрямованих на плекання благополуччя окремих індивідуумів (фізичне здоров'я, психологічний комфорт, фінансовий добробут, активна соціальна взаємодія), а через них – членів команди, колективу та усіх співробітників компанії. Значення Well-being в системі корпоративного управління розкрито через дослідження моделей благополуччя, зокрема, просту модель благополуччя, класичну модель благополуччя PERMA М. Салігмана та ін. Запропоновано когнітивно-поведінкову модель Well-being на основі концепції задоволення життям. Визначено структуру когнітивно-поведінкової моделі Well-being, яка, окрім факторів задоволення життям, вміщує складові: економічна поведінка, ставлення до грошей та грошова поведінка, ризик та раціональність у прийнятті рішень.

**Ключові слова:** економічна поведінка, забезпечення, задоволеність життям, корпоративне управління, моделі, суб'єкти прийняття рішень, суб'єктивні чинники, Well-being.

The article is discus the topical issues related to the problems of ensuring Well-being in corporate management, in particular, its main models and determining the impact on the economic behavior of decision-making subjects. The proper understanding of Well-being in corporate management as a system of corporate strategy measures aimed at nurturing the well-being of individual individuals (physical health, psychological comfort, financial well-being, active social interaction), and through them – members of the team, collective and all employees of the company is provided. The role of Well-being in the corporate management system is revealed through the study of models of well-being, in particular, the simple model of well-being, the classic model of Well-being PERMA by M. Saligman, the model of interaction of stakeholders of Well-being corporate events. An approach to ensuring corporate Well-being based on a cognitive-behavioral concept is proposed and a cognitive-behavioral model of Well-being based on the concept of life satisfaction is built. The concept of life satisfaction is a set of approaches that explain external objective results of human activity with internal subjective feelings of happiness and life satisfaction. The structure of the cognitive-behavioral model of Well-being is defined, which, in addition to life satisfaction factors, includes the following components: economic behavior, attitude to money and monetary behavior, risk and rationality in decision-making. Diagnostics of factors of life satisfaction (life involvement, disappointment in life, fatigue from life, concern for the future) makes it possible to determine the degree of development of Well-being in corporate management. The basis for the cognitive-behavioral model of Well-being is the method of diagnosing life satisfaction (N. Melnikova), which contains four groups of parameters: life inclusion, disappointment in life, fatigue from life, concern for the future. The conducted studies proved that life satisfaction factors significantly affect other components of the model: economic and monetary behavior, personal decision-making factors (risk and rationality).

**Keywords:** economic behavior, provision, life satisfaction, corporate management, models, decision-making subjects, subjective factors, Well-being.

**Постановка проблеми.** Концепція і філософія корпоративного Well-being, або благополуччя, вже давно застосовується на прак-

тиці корпоративного управління. Необхідність імплементації Well-being в систему корпоративного управління сьогодні вже не потребує

доведення. Стреси і бурхливий ритм сучасного життя позначається на фізичному в психологічному стані співробітників, їх мотивації та лояльності, призводять до вигорання та зниження продуктивності праці, що спричиняє втрати компаній через зростання плинності кадрів, хвороб співробітників та низької продуктивності. Зважаючи на те, що робота займає третину нашого життя, ігнорувати Well-being не можна, оскільки це призводить до деструктивних наслідків як для особистості, так і для компанії в цілому, одним з яких є вигорання.

Проблема професійного вигорання та емоційного виснаження у світі сьогодні знаходиться в топах психологічних проблем людства і включена до МКБ-10 та МКБ-11 як "перевтома". Воно знаходить вияв у наростаючій байдужості до своїх обов'язків і того, що відбувається на роботі, дегуманізації у формі негативізму по відношенню як до клієнтів та колег, відчуттю власної професійної неспроможності, призводить до незадоволеності роботою, явищ деперсоналізації, а зрештою – і різкого погіршення психологічного здоров'я та якості життя персоналу.

Імплементация заходів Well-being в систему корпоративного управління має здійснюватися системно та цілеспрямовано. Паліативні заходи забезпечення Well-being як оперативне вирішення проблем, які виникають в HR-сфері через порушення чинників благополуччя співробітників не є ефективними, адже вони лише ситуативно реагують на проблему. Натомість, відповідно до запропонованого нами підходу, заходи забезпечення Well-being мають бути інтегровані в корпоративну стратегію компанії та реалізовуватися на основі принципів стратегічного управління. Необхідність імплементации заходів Well-being в систему корпоративного управління, зокрема, на основі дослідження ключових моделей Well-being та визначення його впливу на економічну поведінку суб'єктів прийняття рішень як одного з наслідків Well-being, зумовлює актуальність теми дослідження та її значущість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на числені дослідження (О. Савченко, С. Хтей, Л. Карамушка, J.Apps, I. Wollny, A. Furnem, С. Henricson, M. Seligman etc.), проблема забезпечення Well-being на корпоративному знаходиться на допарадигмальному рівні, а наявні дослідження проблеми корпоративного благополуччя є фрагментарними.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однією з особливостей корпоративного Well-being є те, що забезпе-

чення благополуччя в системі корпоративного управління має здійснюватися на усіх рівнях управління (оперативний, тактичний і стратегічний) через реалізацію управлінських заходів, але цільовий вплив корпоративних заходів Well-being здійснюється на співробітників опосередковано через систему індивідуально-психологічних особистостей людини, а також цілей, цінностей і потреб. Ці мішені управлінського впливу відповідають концепції "чорного ящика свідомості", дослідження складу якого є складним завданням, через різноманітність когнітивних та поведінкових відповідей окремих індивідуумів на зовнішні подразники, що впливає на індивідуальне відчуття працівником благополуччя, на продуктивність, залученість і мотивацію їх роботи та ефективність діяльності компанії в цілому. Проте індивідуальне сприйняття благополуччя на робочому місці, безумовно, впливає на економічну поведінку та особливості сприйняття рішень співробітників.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження Well-being в системі корпоративного управління, зокрема, через визначення моделей та впливу Well-being на економічну поведінку суб'єктів прийняття рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття Well-being прямо перекладається як "благополуччя", а насправді має багато значень: здоров'я, відчуття щастя, комфорт, безпека, добробут, успішність, захист, процвітання, удача, успіх, зиск, поєднуючи все те, що є важливим для людини на робочому місці. Благополуччя – це загальний термін, що позначає стан людини або групи людей, наприклад, їх фізичний, психологічний стан, залученість до соціальної активності, фінансовий добробут. Благополуччя також можна визначити як поєднання доброго самопочуття, переживання позитивних емоцій, розвитку свого потенціалу, позитивних відносин та певного контролю над своїм життям. Це стійкий стан, у якому людина розвивається та процвітає. Термін "Well-being" часто використовується нарівні з іншими термінами, такими як "щастя", "процвітання", "насолада хорошим життям" і "задоволеність життям", але всі вони мають абсолютно різний підтекст; при цьому багато з представлених вище термінів найчастіше мають позитивну інтеркореляцію [1].

Well-being – це порівняно молодий напрям HR-менеджменту, сенс якого полягає в зростанні добробуту кожного члена команди, що

дає змогу підвищити залученість співробітників у робочий процес, продуктивність та результативність праці. Залученість і благополуччя співробітників безпосередньо впливають один на одного, а фінансовий добробут виступає як фундамент майбутніх досягнень співробітника, вкрай необхідний для їх продуктивності [2].

Згідно з "Посібником з вимірювання суб'єктивного благополуччя", опублікованого Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), необхідно розрізняти термін "суб'єктивне благополуччя" і більш широкий термін "добробут", який включає в себе як суб'єктивний компонент, так і об'єктивні фактори, наприклад, дохід, житло, довкілля, здоров'я і т. д. (ОЕСР, 2013) [3]. Однак, об'єктивні показники не можуть врахувати людського сприйняття, яке має фундаментальне значення для розуміння благополуччя індивіда, у зв'язку з чим, в психологічному плані найбільший інтерес представляє саме суб'єктивні показники благополуччя, а не об'єктивні зовнішні фактори.

Інтерес компаній до впровадження корпоративної стратегії Well-being в умовах психологізації і соціалізації управління персоналом відповідає глобальному тренду підтримки здорового способу життя і зумовлений декількома факторами:

– *Синдром вигорання співробітників як системне явище.* Ігнорування проблеми благополуччя у робочих відносинах призводить до деструктивних наслідків як для особистості, так і професіонала. Проблема професійного вигорання та емоційного виснаження у світі сьогодні перебуває в топах психологічних проблем людства і включена до МКБ-10 та МКБ-11 як "перевтома". Результатом вигорання співробітників і порушення корпоративного благополуччя є спад рівня залученості співробітників та їх мотивації, що неминуче позначається на продуктивності праці та ефективності роботи співробітників в цілому.

– *Плекання психічного здоров'я.* Зважаючи на те, що робота займає третину нашого життя, ігнорувати Well-being не можна, оскільки для співробітників це матиме деструктивні наслідки, головними з яких є професійне вигорання та депресія. Наразі корпоративний психолог або спеціаліст по корпоративному благополуччю є одними з найбільш затребуваних фахівців на ринку, завданнями яких є створення корпоративної системи психосоціальної підтримки, плекання психологічного благополуччя.

– *Позитивна психологія, щастя і майндфулнес.* Числені дослідження довели позитивний вплив більш щасливого стану працівників на економічні показники бізнесу (збільшення обсягів продажів і продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення кількості лікарняних і т. ін.) (Дж. Хартер і Т. Рат [4]). Як вже було зазначено, ігнорування проблеми благополуччя персоналу призводить до серйозних наслідків для компаній.

– *Теорія поколінь.* Згідно теорією поколінь, на ринок праці виходять нові покоління (зокрема, покоління Z), відмітними особливостями яких є ціннісні і когнітивні трансформації, нові потреби та бажання, одним з яких є бажання підтримувати баланс між роботою та особистим життям, отримувати задоволення від професійної діяльності, життя, можливості реалізувати свої персональні і професійні в інтереси.

Як вже було зазначено, ігнорування проблеми Well-being призводить до серйозних втрат для компаній. Якщо співробітники втомилися, вигоріли і не виконують свою роботу якісно, компанія втрачає прибуток. За даними McKinsey, американські компанії щорічно втрачають до 200 мільярдів доларів на рік через проблеми зі здоров'ям співробітників, а також добровільну плинність кадрів; 54% робочих днів персоналу у Великобританії щорічно витрачаються на проблеми з фізичним і психічним здоров'ям [5]. Якщо співробітники відчувають високий рівень благополуччя, вони є більш залученими до роботи: організації з охорони праці констатують: 88% співробітників, які відчувають турботу про свій добробут з боку компанії, більш залучені в роботу і прагнуть бути корисними [5]. Відчутний рівень благополуччя співробітників впливає на такі аспекти робочих стосунків, як продуктивність, залученість у команду та командний дух, репутація, залучення та утримання талантів.

Аналіз структурних складових Well-being у корпоративному управлінні можливо через дослідження його моделей. Моделі Well-being мають різні складові, але в цілому напрямами Well-being співробітників є:

- фізичне здоров'я та задоволення;
- психологічний комфорт;
- фінансовий добробут;
- активна соціальна взаємодія.

Проста модель Well-being включає фізичне благополуччя, кар'єрні здобутки, соціальне оточення, фінансовий добробут, ком'юніті (рис. 1).

Чим вище рівень благополуччя співробітника, тим більше він залучений у роботу й тим більш якісно виконує він свою роботу. Якщо ж рівень благополуччя знижується завдяки порушенню однієї з сфер благополуччя, це призводить до деструктивних наслідків як для особистості, так і для професіонала. Отже, добробут компанії безпосередньо залежить від того, наскільки кожен із її співробітників задоволений своїм життям як фізично, так і психологічно, а плекання благополуччя персоналу призводить до зростання прибутку та інших результатів діяльності компанії.

В корпоративному управлінні застосовується модель Well-being психолога М. Салігмана PERMA (2011 р.), яка вміщує три групи параметрів Well-being:

*Психічне благополуччя:*

- Positive Emotions (позитивні емоції, хороші враження);
- Engagement – залучення до того, що робиш кожен день;
- Relationships – відносини з оточуючими;
- Meaning – ціль існування;
- Accomplishment – досягнення;
- *Фізичне благополуччя* (досягнення і знання, можливості);

*мФінансове благополуччя (поради).*

Класичну модель Well-being PERMA (М. Салігман, 2011 р.) подано на рис. 2.

Дослідження корпоративного Well-being в контексті суб'єктивних почуттів благополуччя співробітників дають розуміння щодо значної різноманітності його проявів та критеріїв, які існують у кожній людини. Аналогією цього є концепція "чорного ящика" свідомості людини, яка використовується в дослідженнях економічної поведінки та пояснює різноманітність її проявів індивідуальними особистісно-психологічними факторами прийняття рішень. Згідно з цим розумінням, можна надати власне розуміння корпоративного Well-being як системи заходів корпоративної стратегії, спрямованих на плекання благополуччя окремих індивідуумів (фізичне здоров'я, психологічний комфорт, фінансовий добробут, активна соціальна взаємодія), а через них – членів команди, колективу та усіх співробітників підприємства. Це зумовлює необхідність вироблення більш конструктивного, раціонального підходу до визначення та забезпечення корпоративного благополуччя співробітників.

Розглядаючи наявні моделі Well-being (які ґрунтуються на надбаннях психологічних, соціо-психологічних, управлінських підходів) не можна не звернути увагу на те, що відчуття



Рис. 1. Проста модель Well-being

благополуччя співробітників є суб'єктивним, та залежить від особливостей когнітивних процесів людини та їх поведінкових проявів. Це зумовлює необхідність застосування когнітивно-поведінкових підходів та технологій у дослідженні проблеми корпоративного благополуччя та його забезпечення у корпоративному управлінні. Ґрунтуючись на концепції чорного ящика "чорного ящика" людської свідомості, а також базових моделях забезпечення благополуччя в корпоративному управлінні, ми пропонуємо власну когнітивно-поведінкову модель Well-being на основі концепції *задоволення життям* (рис. 3).

Концепція задоволення життям є сукупністю підходів, які пояснюють зовнішні об'єктивні результати діяльності людини внутрішніми суб'єктивними відчуттями щастя та задоволення життям. Як методичний та діагностичний інструментарій когнітивно-поведінкової моделі Well-being обрано методику діагностики задоволення життям (Н. Мельнікова), яка вміщує чотири групи параметрів: життєва включеність, розчарування в житті, втома від життя, турбота про майбутнє. Проведені дослідження довели, що фактори задоволення життям істотно впливають на інші компоненти моделі: економічну і грошову поведінку, особистісні фактори прийняття рішень (ризик та раціональність) [7; 8]. Дослідження проводилось у 2022 р. на вибірці досліджуваних, яку склали 185 студентів Київського національного університету технологій та дизайну та ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" віком від 18 до "49 і більше", різних освітніх рівнів (бакалавр, магістр, здобувач освітньо-наукового ступеня «Доктор



Рис. 2. Класична модель Well-being PERMA (М. Салігман, 2011 р. [6])



Рис. 3. Когнітивно-поведінкова модель Well-being на основі концепції задоволення життям

філософії», здобувач другої вищої освіти). За результатами проведення дослідження було виявлено вплив факторів задоволеності життям на економічну поведінку суб'єктів прийняття рішень під час війни, зокрема, фактору

"Турбота про майбутнє" на фактори економічної поведінки "орієнтація на думку інших", "купівля бажаного", чинники грошової поведінки "економність", а також фактор "суб'єктивна раціональність". Отже, зростання тривожних очіку-

вань суб'єктів прийняття рішень (турбота про майбутнє) вплинуло на економічну поведінку, зробивши її ситуативно більш раціональною.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Well-being у корпоративному управлінні розуміється як система заходів корпоративної стратегії, спрямованих на плекання благополуччя окремих індивідуумів (фізичне здоров'я, психологічний комфорт, фінансовий добробут, активна соціальна взаємодія), а через них – членів команди, колективу та усіх співробітників компанії.

2. Значення Well-being в системі корпоративного управління розкрито через дослідження моделей благополуччя, зокрема, через просту модель благополуччя, класичну модель Well-being PERMA М. Салігмана та ін. Визначено, що в структурі складових моделей Well-being принципову роль відіграють особистісно-психологічні чинники, які визначають почуття співробітників щодо благополуччя або неблагополуччя свого робочого середовища (відповідає концепції "чорного ящика" свідомості).

3. Запропоновано підхід до забезпечення корпоративного Well-being на основі когнітивно-поведінкової концепції та побудовано когнітивно-поведінкову модель Well-being на основі концепції задоволення життям. Концепція задоволення життям є сукупністю підходів, які пояснюють зовнішні об'єктивні результати діяльності людини внутрішніми суб'єктивними відчуттями щастя та задоволення життям. Запропоновано структуру складових когнітивно-поведінкової моделі Well-being: економічна поведінка, ставлення до грошей та грошова поведінка, ризик та раціональність у прийнятті рішень. Діагностика факторів задоволеності життям (життєва включеність, розчарування в житті, втома від життя, турбота про майбутнє) дає змогу визначити ступінь розвитку Well-being у корпоративному управлінні.

4. Доведено вплив відчуття благополуччя (на основі діагностики задоволеності життям) на економічну поведінку та прийняття рішень, зокрема, грошову поведінку та схильність до ризику і раціональність у прийнятті рішень.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. № 18 (1). P. 192–198.
2. Ivonne Wollny, Joanna Apps, Clam Henricson (2010). Can Government Measure Family Wellbeing. *Research and Policy for the real world*. 88 p. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/265043980\\_Can\\_government\\_measure\\_family\\_wellbeing](https://www.researchgate.net/publication/265043980_Can_government_measure_family_wellbeing) (дата звернення: 15.11.2022).
3. OECD Guidelines for Measuring Subjective Well-Being. Available at: <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm> (дата звернення: 20.11.2022).
4. Хартер Дж., Пат Т. Все отлично! Пять элементов благополучия. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 228 с.
5. National surveys reveal disagreements between workers and employers over the need for mental health. *Mckinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/addressing-the-unprecedented-behavioral-health-challenges-facing-generation-z> (дата звернення: 20.11.2022).
6. M. Seligman. Seligman's FARM+Model Explained: A Theory of Wellbeing. Available at: <https://positivepsychology.com/perma-model/> (дата звернення: 20.11.2022).
7. Вартанова О. В., Ровнягін О. В. Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 9–15.
8. Вартанова О. В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. *Економіка і суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923>.
9. Furnham, A. (1984). Many sides of the coin: the psychology of money usage. *Personality and Individual Differences*. № 5. P. 501–509.
10. Savchenko O. Consciousness and reflection in the basis of psychological theorizing. *Psychology & society*. 2018. № 3–4. P. 67–89.

#### REFERENCES:

1. Ruggeri K., Garcia-Garzon E., Maguire Á. et al. (2020) Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. № 18 (1). P. 192–198.

2. Ivonne Wollny, Joanna Apps, Clam Henricson (2010). Can Government Measure Family Wellbeing. Research and Policy for the real world. 88 p. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/265043980\\_Can\\_government\\_measure\\_family\\_wellbeing](https://www.researchgate.net/publication/265043980_Can_government_measure_family_wellbeing).
3. OECD Guidelines for Measuring Subjective Well-Being. Available at: <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>.
4. Harter Dzh., Rat T. (2015) Vse otlichno! Pjat' jelementov blagopoluchija [Everything is great! Five elements of well-being]. Moskva: Al'pina Pablisher, 228 p. (in Russian)
5. National surveys reveal disagreements between workers and employers over the need for mental health. Mckinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/addressing-the-unprecedented-behavioral-health-challenges-facing-generation-z>.
6. M. Seligman. Seligman's FARM+Model Explained: A Theory of Wellbeing. Available at: <https://positivepsychology.com/perma-model>.
7. Vartanova O. V., Rovniahin O. V. (2022) Revitalizatsiia kontseptsii ekonomichnoi po-vedinky ta irratsionalnosti yii subiektiv u pryiniatti rishen [Revitalization of the concept of economic behavior and irrationality of its subjects in decision-making]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, vol. 13, pp. 9–15. (in Ukrainian)
8. Vartanova O. V. (2021) Diahnostyka ratsionalnosti v ekonomichnii povedintsi maibutnikh menedzheriv [Diagnostics of rationality in the economic behavior of future managers]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 34. (in Ukrainian)
9. Furnham A. (1984) Many sides of the coin: the psychology of money usage. *Personality and Individual Differences*, vol. 5, pp. 501–509.
10. Savchenko O. (2018) Consciousness and reflection in the basis of psychological theorizing. *Psychology & society*, vol. 3–4, pp. 67–89.