



*§1.6 ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЗИТИВНИХ HR-ПРАКТИК
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЙ (Власова-Чмерук О.М. Національний авіаційний
університет)*

Вступ. Пандемія Covid-19 стала шоковою подією для бізнесу в усьому світі, вона змінила життя і роботу людей у глобальному масштабі. Умови життя є нестабільними, складними, невизначеними, неоднозначними, що відображається поняттям VUCA-час. Навіть в песимістичному прогнозі наслідків пандемії для бізнесу вчені не змогли передбачити, наскільки затяжною стане рецесія в економіці [1]. Проте в кожній кризі є місце для трансформацій і зростання. Завдяки пандемії і науковці і практики, корпоративні лідери та власники оцінили важливість піклування про ментальне здоров'я персоналу організацій, на сьогоднішній день в тренді позитивна організаційна психологія та новий напрям HR-менеджменту – wellbeing технології. Цікавість українських психологів до даної проблематики відображена в роботах А. Василик, О. Драган, Л. Карамушки та колег [2,3,4].

Виклад основного матеріалу. В сучасних публікаціях благополуччя співробітника розглядається як фундамент його продуктивності та успішності. Важливим є те, що благополуччя співробітника закономірно призводить до його залученості, а залученість є найбажанішим станом співробітника для компанії. За висловом К. Бубнової «благополуччя – це нова залученість» [5]. Якщо співробітники не відчувають себе добре та підготовленими до роботи – фізично, психологічно та емоційно – всі інші інструменти підвищення їх продуктивності не будуть спрацьовувати, або будуть мати тимчасовий ефект. Тому





багато світових компаній впроваджують спеціальні програми для підтримки благополуччя співробітників.

К. Бубнова виділяє декілька стадій розвитку програм благополуччя співробітників [5].

1 стадія - характерний фокус на здоров'я співробітників. Це традиційні моделі wellness – починаючи з фінансових стимулів для скринінгу здоров'я та програм з відмови від куріння, надання абонементів в спортзал, надання співробітникам гаджетів для трекінгу фізичної активності.

На стадії 2-й стадії роботодавці концентрувалися на фінансовому благополуччі через впровадження освітніх програм, які допомагають співробітникам зрозуміти, як керувати фінансами, приймати вірні фінансові рішення та навчити накопиченням.

3 стадія - цілісний похід полягає у переході від разових монопрограм до повноцінного погляду на благополуччя та концентрацію на кожному співробітнику як на унікальній особистості з різними потребами. Цей підхід включає турботу про здоров'я, фінанси, соціальні зв'язки та емоційне благополуччя. Повноцінний підхід до благополуччя представлений у ієрархічній моделі інституту Гелатта (Gallup organization) (рис 1).

Для того, щоб представити позитивні HR практики, які сприяють благополуччю і залученості, розглянемо життєвий цикл співробітника в організації [7].





Рис. 1. Ієрархія залученості Gallup [6].

Життєвий цикл співробітника – це модель, яка пояснює різні етапи, які більшість співробітників переживає зі своїм роботодавцем. Життєвий цикл починається, коли працівник дізнається про компанію чи можливість працевлаштування, продовжується шляхом підбору, найму та адаптації до свого часу роботи в компанії, і, нарешті, поширюється на їхній досвід звільнення та після закінчення роботи. Оцінка покращення життєвого циклу співробітників може мати вирішальне значення для довгострокового успіху компанії та її прибутковості.

Життєвий цикл співробітника включає такі етапи:

Привабливість роботодавця. У багатьох випадках життєвий цикл співробітника починається ще до того, як компанія встановила будь-який контакт з майбутнім кандидатом. Привернення уваги, а отже і привабливість компанії для кандидата простіше відбувається для відомих брендів, відомих місцевих підприємств або провідних у галузі компаній, але кандидат навряд чи відгукнеться на





вакансію, якщо він не зацікавлений у компанії.

Пошук співробітників (рекрутинг) та перший контакт. Пошук – це етап, на якому компанія вперше взаємодіє з потенційним співробітником. На етапі першого контакту потенційний співробітник ближче знайомиться з культурою компанії та з тим, яка робота пропонується. Пошук кандидатів найкраще розпочати у власній компанії, саме тут може працювати спеціаліст, що готовий виконувати необхідні обов'язки. Ротація кадрів всередині компанії не тільки економічно вигідніше, а також дозволяє запобігти професійному вигоранню співробітника, який вже довгий час працює на посаді та не бачить шляхів для зростання.

Відбір та наймання. Етап відбору є критичною фазою життєвого циклу співробітника. Під час співбесіди і роботодавець і кандидат мають задавати свої запитання та зрозуміти, чи підходять вони один одному. У той час як більшість роботодавців розглядають співбесіду головним чином як крок у визначенні компетенцій співробітників, для кандидата важливо визначити, чи підходить йому культура компанії і робоче навантаження для того, щоб прийняти рішення про роботу в даній компанії, і роботодавець повинен відповісти йому на всі питання та допомогти в цьому розібратися.

Адаптація. На сьогоднішній день в провідних компаніях прийнято розрізняти онбординг співробітника та власне адаптацію. Онбординг – це пару перших днів у новій компанії. Забезпечення успішного початку роботи працівників – це командні зусилля. Керівникам та HR-фахівцям потрібно співпрацювати, щоб забезпечити максимально ефективну адаптацію та введення на посаду нового співробітника, а також донести до нього цінності компанії та познайомити з колегами. Адаптаційний період як правило триває від одного до трьох місяців.

Залучення. Як тільки початкове хвилювання від нової





роботи закінчується, адаптація відбувається добре, співробітник залучається до поточної діяльності, йому це вдається, він починає отримувати задоволення від роботи. Сильна корпоративна культура компанії та зосередженість на залучення співробітників можуть допомогти співробітникам відчувати радість від того, що вони роблять, щодня приступаючи до роботи. Залучені співробітники, як правило, продуктивніші і залишаються працювати в компанії довше.

Розвиток. Кожен співробітник – унікальна особистість. Деякі працівники задоволені залишатися на одній посаді і виконувати схожі завдання протягом багатьох років, інші мотивовані розвивати свої компетенції та рухатися кар'єрними сходами в рамках організації. Навіть якщо компанія невелика, де небагато можливостей для вертикального просування, можна надати співробітникам нові обов'язки та проекти, щоб допомогти їм зростати на своїх посадах. Регулярний перегляд заробітної плати також має велике значення.

Утримання. Спад результативності співробітників та їх звільнення є природним етапом життєвого циклу у будь-якій компанії. Спад результативності – це стан, при якому висока кваліфікація співробітника поєднується з падінням мотивації, він може відчувати моральну, фізичну втому, тобто професійно вигоріти. Можна зробити певні кроки, щоб зберегти найкращих співробітників. Для цього потрібно прислухатися до ініціатив співробітників, давати їм можливість покращувати свою роботу, зберігати їхню залученість і забезпечувати їм зручність у повсякденному робочому житті.

Визнання. Зарплата та компенсаційний пакет, найчастіше, є основними причинами, з яких співробітники ходять на роботу щодня, але визнання заслуг співробітників може підвищити їхнє відчуття щастя та відданість компанії.





Визнання за добре виконану роботу може йти від керівника до підлеглих, але ще й корисною буде практика для співробітників знайти спосіб визнання досягнень своїх колег.

Офбординг (підготовка до звільнення) Коли співробітники йдуть із компанії, вони сподіваються зберегти з компанією добрі стосунки. Замість того, щоб проявляти невдоволення до співробітника та псувати стосунки з ним після того, як він написав заяву на звільнення, варто запланувати плавний перехід обов'язків, перехресне навчання для всіх, кому може знадобитися тимчасово взяти на себе проект чи завдання.

Звільнення. В ідеальній ситуації співробітники йдуть з вашої компанії з приємними спогадами та добрими побажаннями своїх колег. Щоб покращити досвід співробітників, потрібно переконатися, що було проведено вихідне (прощальне) інтерв'ю, щоб зрозуміти, чому співробітник йде, і отримати чесний зворотний зв'язок про те, які зміни можуть зробити компанію найкращим місцем для роботи в майбутньому. Після того, як вирішені всі організаційні питання, пов'язані зі звільненням, дружній прощальний обід або чаювання стане приємним спільним спогадом для всіх.

Колишні співробітники. Після звільнення співробітників вони не можуть назавжди зникнути з поля зору компанії. Крім дружніх стосунків із нинішніми співробітниками, колишні співробітники можуть як і раніше рекомендувати компанію своїм друзям та знайомим в якості роботодавця. Цілком можливо, що компанія працюватимете з ними знову в якийсь момент у майбутньому. Не спалювати мости – найкраща стратегія для всіх учасників цієї взаємодії.

При плануванні і впровадженні інструментів для підвищення благополуччя співробітника в компанії необхідно з одного боку врахувати етап життєвого циклу, на





якому знаходиться співробітник, а з іншого боку різноплановість мотивації, яка забезпечує його залученість. Оскільки з виділених 11 етапів, на першому і на останньому етапі благополуччя особистості не залежить від компанії, зупинимось на інших етапах.

На етапах рекрутингу та наймання важливими виступає вже існуюча корпоративна культура в компанії, де з поміж іншого важливим для кандидата є: смисл роботи, структурованість і зрозумілість внутрішньої комунікації в компанії, можливість впливати на процеси в компанії.

Основні завдання на цьому етапі – на співбесіді відповісти на всі питання кандидата, допомогти йому у всьому розібратися. Якщо компанія зацікавлена у співробітнику, керівнику має сенс «продати свій компанію», назвати принаймні три причини, чому кандидат має обрати цю компанію.

Саме з етапу онбордингу та адаптації компанія вже може безпосередньо піклуватися про благополуччя співробітника. Як це реалізувати – забезпечити співробітнику комфортний старт роботи. Напередодні першого робочого дня надіслати лист з необхідною інформацією та розпорядком першого робочого дня, за необхідності, забезпечити індивідуальний трансфер до офісу компанії. В перший день: екскурсія офісом, заключення контракту, знайомство з особистим напарником, безкоштовний обід Знайомство з командою та з керівником, налагодження комунікацій: самопрезентація новачка. Знайомство з компанією, структурою, внутрішніми процесами та інструментами, введення в посаду: підготовлене робоче місце, обговорення та фіксування задач на адаптаційний період з керівником. На етапі адаптації необхідно, щоб співробітник зрозумів організаційну структуру компанії (місія і мета компанії, правила корпоративної культури), командну структуру (хто за що





відповідає, до кого звертатися і з якими питаннями), професійні задачі (які робочі задачі він має виконувати, які результати мають бути, хто і яким чином надає співробітнику зворотній зв'язок і оцінює його результати). На позитивну адаптацію співробітника впливатимуть такі HR-практики: тренінги про корпоративну культуру, корпоративні чат-боти-«асистенти», в яких можна знайти актуальну інформацію про компанію або задати питання, у професійній адаптації - супровід наставника. На соціальну адаптацію впливатимуть квести по компанії зі співробітниками, вечірка, присвячена завершенню адаптаційного періоду. Завдяки сучасним технологіям в компаніях є можливість систематичного моніторингу настрою співробітника (це експрес-опитування в чаті, де користувачу необхідно обрати зображення емоції, що відповідає його настрою). Дана інформація необхідна для того, щоб аналізувати психофізіологічну адаптацію співробітника до роботи.

Наступні декілька етапів життєвого циклу (до підготовки до звільнення) охоплюють «розквіт» працівника в компанії. Це процес з двостороннім рухом, коли співробітник починає отримувати задоволення від роботи і від того, що компанія піклується про його благополуччя, з іншого – компанія очікує віддачі, максимального прибутку від ефективності співробітника.

Представимо в цілому, які практики реалізуються на цих етапах.

Програми турботи про фізичне здоров'я – безпечне середовище на робочому місці, наявність страхування здоров'я співробітників, часткова або повна компенсація абонементів в спортзал, розвиток обізнаності щодо здорового способу життя, здорового харчування. В умовах пандемії багато компаній адаптували робочі процеси для віддаленої роботи співробітників або гнучкого графіку їх роботи.





Турбота про психічне здоров'я та позитивний клімат в організації. Тут при нагоді стає весь арсенал практик позитивної організаційної психології. Кім Камерон у книзі «Позитивне лідерство» пропонує такі рекомендації для лідерів організацій [8]. Для створення позитивних стосунків на роботі необхідно заохочувати співробітників проявляти співчуття та висловлювати подяку. Це можуть бути візити подяки, під час яких варто просто висловити подяку іншій людині, або практика надсилати «повідомлення»-подяки, листівки або записки, що передаються співробітникам, які заслуговують на подяку. Такі висловлювання ведуть людей до підтримуючих стосунків, які, у свою чергу, впливають на результативність організації. Також має значення позитивне спілкування, що реалізується у вигляді позитивного зворотного зв'язку та підтримуючої комунікації. Позитивний зворотній зв'язок, допомагає людям систематично збирати інформацію про свої сильні сторони та унікальний внесок. Оскільки більшість людей мають труднощі з точним визначенням своїх сильних сторін, концентруючись на тому, що в них не виходить, що потрібно «підтягнути», увага з боку керівника або співробітників на той особливий внесок, який був зроблений, дозволяє їм отримати визнання в тому, що вони роблять найкраще. Підтримуюча комунікація – це практика надавати коригувальні або негативні зворотні зв'язки у вигляді проблемно-орієнтованих тверджень таким чином, щоб спілкування було підбадьорливим і корисним, зміцнюючи, а не послаблюючи відносини, і покращуючи індивідуальну продуктивність співробітника. Варто відмітити, що українські компанії переймають світовий досвід і для підтримки психологічного здоров'я в компанії користуються послугами штатного або позаштатного психолога.

Підтримка співробітників. Тут можна виділити два





аспекти: покращення каналів зв'язку, прозора комунікація допоможе підвищити мотивацію співробітників, дозволить їм стати ефективнішим. Керівництво повинно регулярно відкрито повідомляти про свої плани, забезпечувати зворотній зв'язок. Це також забезпечить відчуття приналежності співробітників до роботи над досягненням спільної мети організації. Другий аспект: до співробітників, їх точок зору варто прислухатися, це сприяє побудові довіри всередині компанії. Наприклад, в компанії можна оголосити конкурс інновацій, в якому кожен співробітник може взяти участь і запропонувати нововведення, як роботу виконувати простіше/цікавіше/ефективніше.

Програми навчання та розвитку. Різноманітні програми навчання допомагають співробітникам реалізовувати потребу у зростанні та визнанні. Це не тільки програми, спрямовані на розвиток професійних компетенцій. Це можуть бути тренінги з командування або розвиток професійно важливих якостей співробітника.

Висновки. Вкладання компаніями інвестицій у здоров'я та благополуччя працівників, тобто застосування wellbeing-технологій у менеджменті персоналу є економічно виправданим, у звітах світових компаній можна знайти інформацію, що кожний 1 євро, інвестований в програми благополуччя, приносить 4,5 євро прибутку [5]. Задоволені працівники працюють мотивовано, продуктивно, що веде до процвітання компанії. В українському бізнесі впровадження програм благополуччя знаходиться на етапі зародження, та надихаючими можуть стати позитивні приклади відомих компаній для подальшого розвитку в обраному напрямку.

Список використаних джерел:

1. Craven, M., Liu, L., Mysore, M., & Wilson, M. COVID-19: Implications for business. McKinsey & Company, 2020, 1-8.





2. Василик А. В. Основи well-being-менеджменту як системи забезпечення професійного здоров'я і благополуччя персоналу. Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». Харків: ХНТУСГ, 2020 р.

3. Драган О. І. Wellbeing-технології – новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі / О. І. Драган // Наукові праці НУХТ. – 2021. – Т. 27. – № 2. – С. 55–64.

4. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко Т.В. Методики для дослідження «mental health» персоналу організацій. Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2019. Т.1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 54. С. 15–22.

5. Бубнова К. Well-being это новая вовлеченность. URL: <https://lifeaddwiser.com/blog/well-being-engagement-nudge>

6. Gallup Engagement Survey. URL: <https://devlearning.ucsf.edu/gallup>

7. Holliday M. 11 Stages in the Employee Life Cycle: How to Measure & Optimize. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-life-cycle.shtml>

8. Cameron Kim. Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers, 2012.

