

МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА MODELS FOR ENSURING THE WELL-BEING OF THE COMPANY'S STAFF

Стаття присвячена моделям благополуччя та їх порівняльному аналізу з метою розширення розуміння сутності цього поняття та в контексті формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу. Розгляд різноманітних моделей благополуччя, які існують у сучасній літературі, дозволило виявити основні структурні компоненти та ключові елементи, що складають це поняття в різних контекстах. Ця стаття орієнтована на вивчення та узагальнення різних підходів до розуміння благополуччя, зокрема наукових теорій, соціально-економічних моделей, психологічних та культурних визначень. Розширений аналіз різних моделей благополуччя в контексті різних наукових дисциплін допоміг встановити спільні аспекти та відмінності між ними, що сприятиме створенню більш повного та комплексного уявлення про цю концепцію. Розглянуті різні підходи до визначення та розуміння благополуччя, враховуючи фактори, такі як соціальна справедливість, економічний розвиток, психологічний комфорт та здоров'я. Це дозволило виявити важливі аспекти, які впливають на формування моделей благополуччя у сучасному світі та сприятиме розробці комплексних підходів у формуванні корпоративної стратегії персоналу на підприємстві. Актуальність цієї наукової статті полягає в необхідності уточнення та систематизації різноманітних підходів до розуміння поняття «благополуччя». Сучасне суспільство стикається з різноманітними тлумаченнями та моделями цього поняття, що ускладнює розуміння сутності та складових благополуччя. Наша стаття стала важливим внеском у розбудову теоретичної бази, порівняльний аналіз існуючих підходів дозволив виявити спільні та відмінні риси в різних моделях благополуччя. Визначення основних елементів та структурних компонентів благополуччя уможливило створення більш повного та всебічного розуміння цього поняття, що в свою чергу сприятиме розвитку наукових досліджень, практичних застосувань та реалізації політики з метою підвищення якості життя та благополуччя суспільства в цілому. У цій статті проведено ретельний аналіз різних теоретичних підходів до визначення поняття «благополуччя працівників» та розглянуто проблему відсутності консенсусу щодо цього поняття. Крім того, у статті наголошується на необхідності комплексного підходу до управління благополуччям працівників, підкреслюється зв'язок між благополуччям працівників і конкретними управлінськими практиками, діяльністю компанії та управлінням людськими ресурсами.

Ключові слова: Wellbeing, благополуччя, персонал, забезпечення, структура благополуччя, моделі благополуччя.

The article is devoted to the models of well-being and their comparative analysis in order to expand the understanding of the essence of this concept and in the context of forming a corporate strategy for staff well-being. A review of the various models of well-being that exist in the current literature has allowed us to identify the main structural components and key elements that make up this concept in different contexts. This article aims to study and summarise different approaches to understanding well-being, including scientific theories, socio-economic models, psychological and cultural definitions. An extended analysis of different models of well-being in the context of different scientific disciplines helped to identify common aspects and differences between them, which will contribute to a more complete and comprehensive understanding of this concept. Different approaches to defining and understanding well-being were considered, taking into account factors such as social justice, economic development, psychological comfort and health. This allowed to identify important aspects that affect the formation of well-being models in the modern world and will contribute to the development of integrated approaches in the formation of corporate HR strategy at the enterprise. The relevance of this scientific article lies in the need to clarify and systematise various approaches to understanding the concept of "well-being". Modern society is faced with various interpretations and models of this concept, which makes it difficult to understand the essence and components of well-being. Our article has made an important contribution to the development of the theoretical framework, and a comparative analysis of existing approaches has allowed us to identify common and distinctive features in different models of well-being. The identification of the main elements and structural components of well-being has made it possible to create a more complete and comprehensive understanding of this concept, which in turn will contribute to the development of scientific research, practical applications and policy implementation in order to improve the quality of life and well-being of society as a whole. This article provides a thorough analysis of various theoretical approaches to the definition of "employee well-being" and discusses the lack of consensus on this concept. In addition, the article emphasises the need for a comprehensive approach to managing employee well-being, highlighting the link between employee well-being and specific management practices, company performance and human resource management.

Key words: Wellbeing, provision, staff, structure of well-being, models of well-being.

УДК 005.21:613.8+796

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-14>

Вартанова О.В.

д.е.н., професор,
Київський національний університет
технологій та дизайну

Маляренко І.С.

аспірантка,
Київський національний університет
технологій та дизайну

Vartanova Olena

Kyiv National University
of Technology and Design

Maliarenko Iia

Kyiv National University
of Technology and Design

Постановка проблеми. У сучасному корпоративному середовищі моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємств набувають особливої актуальності. Однак існує необхідність уточнення та систематизації цих моделей, а також виявлення проблем, які стають перешкодою для їх успішного впровадження та функціонування в корпоративній стратегії підприємства.

Значна різноманітність моделей забезпечення благополуччя персоналу породжує проблему вибору оптимальної корпоративної стратегії для конкретного підприємства. Деякі підходи можуть бути неефективними або недостатньо адаптованими до специфіки певного бізнесу. Крім того, існує проблема визначення параметрів успішності цих моделей та їх впливу на робочу атмосферу,

мотивацію, продуктивність та задоволеність персоналу. Також існує виклик впровадження моделей в корпоративну стратегію, які б не лише враховували стандартні потреби персоналу, а й урахували нові тренди у сфері праці, такі як роботизація, гнучкі робочі графіки та зміни в підходах до розвитку кар'єри.

Отже, необхідно провести аналіз існуючих моделей забезпечення благополуччя персоналу підприємств для виявлення недоліків, які гальмують їхню ефективність та призводять до недосконалості у впровадженні. Такий підхід дозволить розробити більш адаптовані та ефективні моделі, що відповідають сучасним викликам та потребам корпоративної стратегії персоналу підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Концепція благополуччя (Employee Well-being) працівників постійно посідає чільне місце в міжнародних академічних дослідженнях, особливо в галузі організаційної поведінки, економічної поведінки та управління людськими ресурсами. Незважаючи на численні дослідження (О. Савченко, С. Хтей, Л. Карамушка, J. Apps, I. Wollny, A. Furnem, C. Henricson, M. Seligman etc.), цієї предметної сфери, проблема забезпечення Well-being у корпоративному управлінні знаходиться на допарадигмальному рівні, а наявні дослідження проблеми корпоративного благополуччя є фрагментарними.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз моделей забезпечення благополуччя персоналу підприємства в контексті формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Благополуччя працівників є міждисциплінарною сферою дослідження, яка знаходиться на перетині різних дисциплін, таких як економіка, організаційна психологія, антропологія та соціологія, менеджмент. Міждисциплінарна природа дослідження ускладнює концептуалізацію благополуччя працівників, що особливо помітно в різноманітних поглядах на особисте благополуччя, запропонованих різними групами дослідників. Автори пропонують трактування благополуччя працівників як стану, коли працівники успішно реалізують свій потенціал, продуктивно працюють і роблять внесок у розвиток компанії та суспільства. Ключовими компонентами благополуччя працівників є фізичне благополуччя (що включає фізичне та психічне здоров'я), психологічне благополуччя, соціальне благополуччя (інтеграція в суспільство) та фінансове благополуччя.

Розгляд Wellbeing в системі корпоративного управління та корпоративних відносин дає змогу встановити, що це є важливим аспектом сучасної бізнес-практики, який постійно розвивається. Таким чином, інтеграція благополуччя в корпоративне управління та корпоративні відносини є не лише відповідальною та етичною практикою, але

й стратегічним імперативом для сучасного бізнесу. Це може призвести до покращення залучення працівників, довіри зацікавлених сторін, етичної поведінки, дотримання нормативних вимог, довгострокової стійкості, сили бренду, інновацій та фінансових показників. Споживачі, інвестори та регулятори дедалі більше очікують від компаній відповідальної корпоративної поведінки.

Якщо говорити конкретно про професійне благополуччя, то слід розглянути модель П. Ворра (Warr, 1990) [1]. Автор акцентує увагу не на благополуччі загалом, а конкретно на благополуччі в рамках професійної діяльності. На думку П. Ворра, благополуччя є інтегральним показником позитивного функціонування особистості в професійній сфері, який включає емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти, що характеризують ставлення людини до функціонування особистості в професійній сфері, який включає емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти, що характеризують ставлення людини до себе як до професіонала, до свого професійного середовища та організаційного контексту (Warr, 1990) [1]. Професійне благополуччя за П. Ворром складають такі елементи:

- емоційне благополуччя;
- прагнення (до розвитку);
- автономія;
- компетентність.

Ці компоненти з'єднуються в інтегральний показник "загальне функціонування" (integrated functioning), що характеризує співробітника загалом. Цілому. Емоційне благополуччя в контексті професійної діяльності розглядається П. Ворром з особливою увагою, на рис. 1 представлено основні осі вимірювання емоційного компонента професійного благополуччя.

Ворр П. (Warr, 1990) розглядає емоційний компонент професійного благополуччя у трьох напрямках:

- 1a-задоволення/1b-відсутність задоволення;
- 2a-комфорт/2b-тривожність;
- 3a-ентузіазм/3b-депресія.

У межах своєї моделі автор запропонував шкалу діагностики емоційного благополуччя (IWP Multi-Affect Indicator), яка може бути використана і для оцінки професійного благополуччя (Warr, 1990) [1].

Арнольд Бейкер (Bakker&Oerlemans, 2011) розробив класифікацію типів суб'єктивного професійного благополуччя (рис. 2), що включає в себе такі типи: захопленість роботою (engagement), задоволеність роботою (satisfaction), вигорання (burnout) і трудоголізм (workaholism) [2].

Типи суб'єктивного професійного благополуччя ґрунтуються на двох критеріях: рівень задоволеності роботою (задоволення/відсутність задоволення); рівень активності (висока/низька активність).

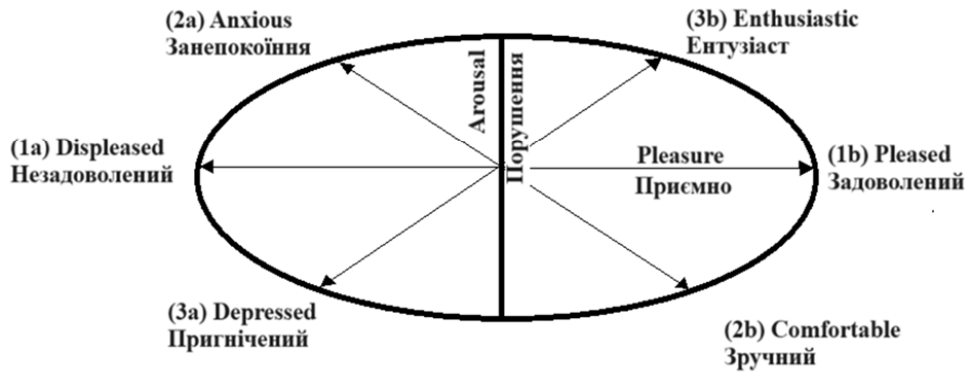


Рис. 1. Основні осі вимірювання емоційного професійного благополуччя за П. Ворром [1]

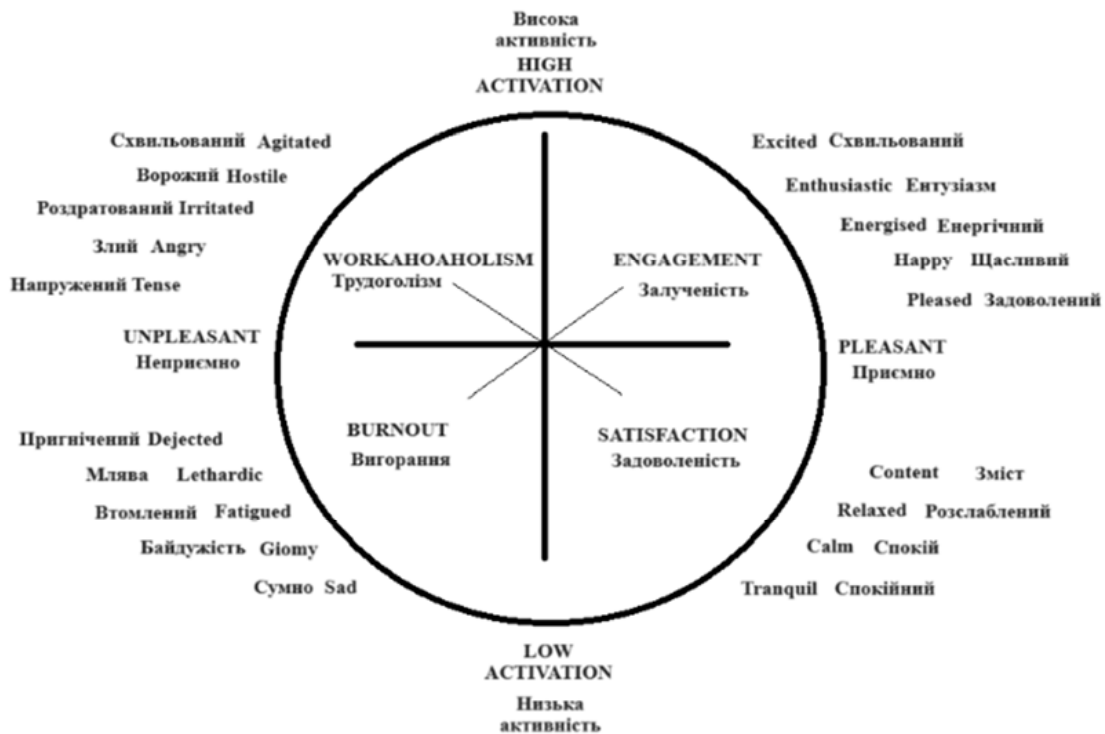


Рис. 2. Типи суб'єктивного професійного благополуччя (Bakker, Oerlemans, 2011) [2]

Голландські дослідники розробили багатовимірну модель професійного благополуччя, узагальнивши концепції К. Ріфф і П. Ворра, ця модель включає такі компоненти: емоційну, когнітивну, поведінкову, мотиваційну і психосоматичну. Результати емпіричних досліджень показали, що професійне благополуччя – це багатовимірний конструкт, на який мають більший вплив поведінкова, мотиваційна та емоційна компоненти (Van Horn et al., 2004) [3].

Б.Є. Пахоль (2018) пропонує своє визначення професійного благополуччя, ґрунтуючись на власній моделі: "Професійне благополуччя – це інтегральний показник стану позитивного психологічного функціонування людини у професійній сфері, пов'язаний із суб'єктивною оцінкою 6-ти різних вимірів професійного життя (предиктори професійного благополуччя): потік у

професійній діяльності; задоволеність організацією та умовами праці; професійна мотивація; задоволеність професійною діяльністю; задоволеність професійним вибором (відповідність професії характеру і здібностям людини); задоволеність професійним життям: осмисленість професійної діяльності; оцінка професійної реалізації: майстерність і професійну ідентичність" [4].

Б.Є. Пахоль (2018), аналізуючи підходи до визначення професійного благополуччя, справедливо зазначає, що поняття часто мають абстрактний характер, підмінюючись в емпіричних дослідженнях близькими, але не тотожними поняттями (задоволеність життям, задоволення від роботи тощо). А в самих дослідженнях немає достатніх підстав для однозначних висновків про те, які чинники насправді справляють істотний вплив на професійне благополуччя співробітників. Спроба

узагальнення даних щодо визначення поняття "благополуччя персоналу" призвела до труднощів, пов'язаних із визначенням різних модальностей цього поняття, відокремлення від близьких за змістом понять, але далеко не завжди схожих за змістом. У україномовній літературі найчастіше використовують термін "професійне благополуччя", а в англійській "Employee Well-being" (благополуччя співробітників), у кожному конкретному випадку необхідно уточнювати, що саме автор має на увазі. На сьогоднішній момент досить часто в статтях і замітках на тему благополуччя персоналу можна зустріти слово-англіцизм "Well-being". Поняття "Well-being" має англійське походження і перекладається українською як "благополуччя" [4].

Карен Данна і Рікі Гріффін, автори однієї з найбільш цитованих робіт в області благополуччя співробітників, концептуально розглядають благополуччя, як ширшу і всеосяжну конструкцію, що включає в себе:

- задоволеність життям загалом (задоволеність або незадоволеність соціальним життям, сімейним життям, відпочинком);

- задоволеність роботою / працею (задоволеність або незадоволеність оплатою праці, можливостями просування по службі, товаришами по службі);

- загальне здоров'я. Здоров'я, своєю чергою, розглядають як підкомпонент благополуччя і воно містить у собі поєднання фізичних і психологічних показників (Danna, Griffin, 1999) [5].

Керол Ріфф у свою чергу зазначає, що зниження вигорання і стресу далеко не завжди призводить до професійного благополуччя. Професійне благополуччя визначається як задоволеність особистості характеристиками її роботи в працях Ф. Герцберг, Е. А. Локк, Е. Хігінс, П. Спектор, А.П. Бріф [5].

В інших дослідженнях благополуччя визначають його з погляду точки зору шести конструктивів, включно з: керованим робочим навантаженням; особистим контролем над роботою; підтримку з боку колег і керівників; позитивні стосунки на роботі. Досить чітку професійну роль і відчуття контролю за участю в змінах в організації (Guest, Sonway, 2004) [6].

Дослідження в галузі управління людськими ресурсами поділяють поняття "благополуччя" на три аспекти, а саме: щастя, здоров'я та соціальне благополуччя (Clinton, van Veldhoven, 2013; Grant et al., 2007; van de Voorde et al., 2012). Благополуччя щастя відображає суб'єктивний досвід співробітників і включає такі відносини, як задоволеність роботою та емоційна організаційна прихильність (Grant et al., 2007; van de Voorde et al., 2012; Peceset et al., 2013). Поняття "здоров'я" охоплює питання фізичного та психічного здоров'я, пов'язані зі стресом, хворобами та

виснаженням (Grant et al., 2007; van de Voorde et al., 2012). І нарешті, соціальне благополуччя належить до таких взаємопов'язаних аспектів, як справедливість, соціальна підтримка і довіра до інших працюючих (Grant et al., 2007).

Проте варто відзначити недолік професійного благополуччя, який не враховує професійних і особистісних, індивідуальних особливостей співробітників. Водночас у роботах К. Ріффа, Р.М. Райана, Е. Досі ці аспекти розглядаються як найважливіші в професійному благополуччі персоналу.

Експерти в галузі HR та організаційної психології однозначно сходяться на думці, що поняття "Well-being" не є тотожним поняттю "благополуччя", є більш ємним і включає в себе різні аспекти життя людини.

Поняття "Well-being" набуло масового поширення і стало активно використовуватися в корпоративній мові після виходу книги Джеймса Хартера і Тома Пата "Wellbeing: The Five Essential Elements", яка об'єднує результати 50-річного дослідження у 150 країнах в галузі корпоративного благополуччя. Хартер Дж. і Пат Т. (Harter&Rath, 2010) наводять цікаві дані про те, що лише 20% людей задоволені своєю професійною діяльністю.

Акцент на структурних компонентах благополуччя характерний і для підходів до визначення цього поняття, які використовують провідні консалтингові компанії. Наприклад, згідно з підходом компанії Геллап (Gallup), благополуччя є внутрішнім відчуттям людини, поєднанням інтересу і любові до того, чим вона займається щодня, хороших стосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, доброго здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства. Дослідники компанії Геллап (Gallup) не звужують розуміння проблеми до благополуччя на робочому місці або професійного благополуччя і виділяють п'ять загальних елементів благополуччя, успішність у яких впливає на результати бізнесу: фізичний стан співробітника; фінансове благополуччя; соціальна реалізація; суспільна користь діяльності; кар'єрний аспект. Саме компанія Геллап пов'язує благополуччя співробітника та його результативність, зазначаючи, що благополуччя співробітника впливає на кількість днів, проведених на лікарняному, процес і результат роботи, вигорання та ймовірність залишити організацію.

Дослідження інституту Геллапа (Gallup) було спрямоване на вивчення захопленості своєю справою і радості протягом дня працюючих дорослих. Аналіз отриманих результатів дав змогу видокремити п'ять елементів, які складають благополуччя людини загалом (рис. 3): здоров'я, професія, фінанси, соціальні зв'язки та суспільна залученість. Важливо, що всі ці елементи є взаємопов'язаними, а високий рівень благополуччя в одній сфері не може компенсувати нестачу в іншій.



Рис. 3. Структура Well-being Хартера Дж. і Рата Т. (Harter&Rath, 2010)

Інститут Геллапа дає визначення Well-being як внутрішнього відчуття людини, що виявляється в поєднанні любові до того, чим ми займаємося щодня, хороших стосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, міцного здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства, а також стійкого взаємозв'язку цих п'яти елементів (Harter&Rath, 2010):

- професійне благополуччя (Career Well-being) – це любов до справи, якою людина займається щодня;
- соціальне благополуччя (Social Well-being) – міцні стосунки з іншими людьми та любов у вашому житті;
- фінансове благополуччя (Financial Well-being) – ефективне управління матеріальною стороною свого життя;
- фізичне благополуччя (Physical Well-being) – міцне здоров'я і достатня кількість сил, щоб справлятися з повсякденними завданнями;

– благополуччя в середовищі проживання (Community Well-being) – відчуття причетності до життя навколишнього суспільства.

Крім методології благополуччя інституту Геллапа існує модель PERMA М. Селігмана, яка теж складається з п'яти елементів, що складають щастя і благополуччя людини (Seligman, 2010):

- Positive Emotion – позитивні емоції;
- Engagement – залученість;
- Relationships – взаємини;
- Meaning – сенс;
- Accomplishments – досягнення.

Модель благополуччя PERMA М. Селігмана подано на рис. 4.

Благополуччя людини – це "позитивна ефективність, що поєднується з діяльністю" (Селігман, 2006). Модель Селігмана активно використовується в корпоративних Well-being програмах, що створює як концептуальне підґрунтя, так і



Рис. 4. Модель благополуччя PERMA М. Селігмана [7]

практичний інструментарій аналізу і розроблення корпоративних Well-being програм [7].

Поняття Well-being у різних джерелах прирівнюють до щастя або комплексу позитивних відчуттів людини, але, як правило, терміни, якими намагаються замінити Well-being, виявляються вже у своєму змісті. Емоційні еквіваленти Well-being обмежені в часі їхнього переживання, а також є мимовільними процесами, у той час як Well-being є стійким станом людини, яким вона цілком здатна керувати, формувати і розвивати відповідні навички, які сприятимуть поліпшенню благополуччя.

Наразі філософія корпоративного Wellbeing знаходиться в процесі динамічного розвитку. З кожним роком все більше компаній стають прихильниками концепції та активно її практикують. Мабуть, найголовніше, чим варто керуватися, запускаючи велнес-стартапи, – це віра в те, що Wellbeing – це про людей і для людей. Як показує практика, стратегія Wellbeing дійсно дозволяє «вдихнути нове життя» в компанію, де повністю реалізована стратегія «Win-Win» (інтереси бізнесу/інтереси співробітників). Всі інші нюанси повністю залежать від грамотної побудови системи і професіоналізму її фасилітаторів [8].

Висновки з проведеного дослідження. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Відсутність термінологічної єдності ускладнює розуміння смислового змісту терміну і феномена благополуччя, а також принципів формування корпоративної стратегії у сфері управління благополуччям персоналу. В цьому контексті власний погляд на розуміння корпоративного благополуччя полягає у тому, що це системний підхід до створення та підтримки сприятливого та здорового робочого середовища в межах підприємства. Це включає в себе комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фізичного та психологічного здоров'я працівників, підвищення їхньої мотивації та задоволеності від роботи, розвитку позитивної корпоративної культури та створення умов для професійного зростання й успіху співробітників. Формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу включає в себе визначення цілей та підходів, які сприятимуть створенню оптимального середовища для працівників, а також розробку планів та програм, спрямованих на досягнення цих цілей. Це орієнтовано на створення гармонійної робочої атмосфери, де працівники почуваються захищеними, мотивованими та важливими для успіху компанії.

2. Доцільним видається таке трактування поняття «благополуччя співробітника»: благополуччя співробітника – це стан, за якого співробітник успішно реалізує власний потенціал, продуктивно

працює і робить свій внесок у розвиток компанії і суспільства загалом. У контексті корпоративної стратегії, «благополуччя співробітника» визначається як стратегічний пріоритет, спрямований на створення умов, де кожен працівник може успішно реалізувати свій потенціал та бути продуктивним. Це означає розробку системи підтримки та розвитку, яка сприяє росту професійних здібностей співробітника, стимулює його ефективність та мотивацію до досягнення високих результатів. Крім того, в контексті корпоративної стратегії, «благополуччя співробітника» покладає акцент на взаємодію між успішністю співробітника та цілями компанії, надаючи можливість співробітнику активно внести свій внесок у розвиток компанії та спільноти. Такий підхід створює взаємовигідне середовище, де благополуччя співробітника співвідноситься з успіхами компанії, сприяючи стабільності та процвітанню обох сторін.

3. Аналіз академічної літератури показав, що попри те, що активна інтеграція концепції «управління благополуччям» у систему менеджменту організації є однією з тенденцій розвитку практики HR-менеджменту.

4. Звуження контексту дослідження тільки до професійної діяльності («професійне благополуччя») або робочого місця («благополуччя на робочому місці»), ігнорування істотних компонентів благополуччя (здоров'я, фінансового благополуччя), акцентована психологізація поняття благополуччя унеможливають формування цілісного підходу до управління благополуччям співробітників на практиці, ускладнюють розуміння зв'язку між благополуччям співробітників і особливостями менеджменту, напрямами діяльності компанії, особливостями HR-менеджменту.

5. Дослідження моделей благополуччя персоналу (модель П. Ворра, модель Арнольда Бейкера, модель благополуччя PERMA M., методологія благополуччя інституту Геллапа, модель Б.Є. Пахоль, та ін.) дало змогу визначити, що базовими компонентами благополуччя персоналу є фізичне благополуччя (фізичне і психічне здоров'я), психологічне благополуччя, соціальне благополуччя (включеність у життя соціуму), фінансове благополуччя. Незадоволеність одним із компонентів може вплинути на зниження задоволеності іншими компонентами, що негативно позначиться на загальному благополуччі співробітника і компанії. Для підтримання благополуччя співробітників компанією можуть бути зроблені конкретні ініціативи у сфері благополуччя, використані корпоративні програми, що містять комплекс ініціатив і заходів у сфері підтримання благополуччя, також підтримання благополуччя має бути вбудоване в низку практик у сфері HR-менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
2. Boxall, P., Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
3. Ryff, C. D., Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13–39.
4. Пахоль Б.Є. Професійне благополуччя: огляд ключових концепцій і наукових досліджень феномену. *Український психологічний журнал: збірник наукових праць / головн.ред. І.В. Данилюк*: КНУ імені Тараса Шевченка. Київ, 2017. № 2 (4). С. 107–140.
5. Danna, K., Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357–384.
6. Guest, D., Conway, N. (2004). Employee well-being and the psychological contract: A report for the CIPD. CIPD Publishing.
7. OECD Guidelines for Measuring Subjective Wellbeing. Available at: <https://www.oecd.org/wise/oecdguidelines-on-measuring-subjective-Wellbeing-9789264191655-en.htm> (дата звернення: 20.11.2023).
8. Вартанова О.В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та соціум*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1909> (дата звернення: 20.11.2023).

REFERENCES:

1. Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
2. Boxall, P., Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
3. Ryff, C.D., Singer, B.H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13–39.
4. Pakhol B.Ye. (2017) Profesiine blahopoluchchia: ohliad kliuchovykh kontseptsii i naukovykh doslidzhen fenomenu. *Ukrainskyi psykhologichnyi zhurnal: zbirnyk naukovykh prats / holovn.red. I.V. Danyliuk*: KNU imeni Tarasa Shevchenka. No. 2 (4). P. 107–140. (in Ukrainian).
5. Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357–384.
6. Guest, D., Conway, N. (2004). Employee well-being and the psychological contract: A report for the CIPD. CIPD Publishing.
7. OECD Guidelines for Measuring Subjective Wellbeing. Available at: <https://www.oecd.org/wise/oecdguidelines-on-measuring-subjective-Wellbeing-9789264191655-en.htm> (accessed November 20, 2023).
8. Vartanova O.V. (2022) Well-being u korporatyvnomu upravlinni: kliuchovi modeli ta vplyv na ekonomichnu povedinku. *Ekonomika ta sotsium*. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1909> (accessed November 20, 2023). (in Ukrainian)