

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: **«Управління персоналом»**

на тему: **«Стратегії забезпечення благополуччя (well-being) та мотивації персоналу в умовах гібридної роботи»**

Студентки Годованець Олени
Іванівни
курсу: 3
групи: ІН16-9-23-Б1УПП
Спеціальність: 073
Менеджмент

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Гора А.В.

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ WELL-BEING В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	5
1.1. Багатовимірна модель благополуччя працівників: компоненти та взаємозв'язки	5
1.2. Психологічний контракт у 2025 році: нові очікування працівників	7
1.3. Вплив воєнних факторів на мотиваційну структуру персоналу в Україні	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ПРАЦІ	12
2.1. Дослідження рівня залученості працівників за допомогою пульс-опитувань	12
2.2. Інструменти підтримки ментального здоров'я в корпоративному секторі	14
2.3. Трансформація пільг та бенефітів українських компаній під час війни	16
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ	18
3.1. Побудова інклюзивного робочого середовища для ветеранів та ВПО	18
3.2. Розробка wellbeing-програм: від медичного страхування до психологічного коучингу	19
3.3. Вимірювання ROI інвестицій у благополуччя персоналу	22
ВИСНОВКИ	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	26

ВСТУП

У 2025 році парадигма управління персоналом зазнає кардинального переосмислення. Традиційні моделі мотивації, засновані на матеріальному стимулюванні та жорсткому контролі, поступово витісняються комплексними стратегіями благополуччя, що охоплюють фізичний, психологічний, соціальний та фінансовий виміри якості трудового життя. Цей зсув набуває особливої гостроти в українському контексті: в умовах повномасштабної війни, хронічного стресу та масового переходу на гібридні формати праці організації змушені шукати принципово нові підходи до підтримки залученості та лояльності персоналу [9, с. 34].

Концепція Well-being – цілісного благополуччя працівника – з теоретичної конструкції перетворюється на стратегічний пріоритет корпоративного управління. За даними Gallup State of the Global Workplace 2024, лише 23% працівників у світі є активно залученими у свою роботу. В Україні цей показник є ще нижчим – War-фактор, мобілізація, постійна загроза безпеці та фінансова нестабільність формують специфічне мотиваційне середовище, що вимагає нестандартних управлінських рішень [25].

Актуальність теми зумовлена кількома взаємопов'язаними тенденціями. По-перше, гібридна праця остаточно утвердилась як новий стандарт організації роботи: за даними Microsoft Work Trend Index 2024, 66% компаній у світі офіційно закріпили гібридний формат у своїх HR-стратегіях [32]. По-друге, зростаючий дефіцит кваліфікованих кадрів перетворює благополуччя персоналу на ключовий інструмент конкуренції за таланти. По-третє, дослідження ADP свідчать, що 92% працівників демонструють вищу залученість у компаніях, що системно дбають про їхній добробут [40].

Теоретичні засади мотивації та благополуччя персоналу розроблялись такими вченими, як А. Колот, О. Грішнова, О. Новікова, В. Сладкевич.

Сучасні виміри well-being-менеджменту досліджують О. Полякова, А. Петрова, О. Браткова. Зарубіжний досвід узагальнено у роботах Д. Піка, М. Бакінгема, Д. Берсіна, а також у звітах Gallup, Deloitte, Mercer та McKinsey Health Institute.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад і практичних механізмів забезпечення благополуччя та мотивації персоналу в умовах гібридної роботи з урахуванням специфіки воєнного часу в Україні.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити багатовимірну модель благополуччя та трансформацію психологічного контракту у 2025 році;
- проаналізувати вплив воєнних факторів на мотиваційну структуру персоналу в Україні;
- здійснити аналіз систем моніторингу залученості та підтримки ментального здоров'я в корпоративному секторі;
- дослідити практику трансформації корпоративних бенефітів в умовах воєнного часу;
- розробити рекомендації щодо формування комплексних wellbeing-програм та методики вимірювання їхньої ефективності.

Об'єктом дослідження є система мотивації та управління благополуччям персоналу в умовах гібридної роботи.

Предметом дослідження є стратегії, інструменти та практики забезпечення well-being працівників українських організацій в умовах воєнного часу.

Методи дослідження: аналіз та синтез наукових джерел, системний підхід, порівняльний аналіз, аналіз кейсів, статистичний аналіз даних міжнародних та вітчизняних досліджень.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список із 40 джерел. Загальний обсяг – 28 сторінок.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ WELL-BEING В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Багатовимірна модель благополуччя працівників: компоненти та взаємозв'язки

Поняття «well-being» (благополуччя) у контексті управління персоналом суттєво еволюціонувало протягом останніх двох десятиліть. Якщо ще на початку 2000-х воно зводилось переважно до фізичного здоров'я та безпеки праці, то сьогодні концепція well-being охоплює щонайменше п'ять взаємопов'язаних вимірів: фізичний, психологічний, соціальний, фінансовий та кар'єрний добробут [21, с. 45].

Фізичний вимір благополуччя традиційно включає охорону здоров'я та безпеку праці, доступ до медичного страхування, ергономіку робочого місця, програми підтримки фізичної активності. В умовах гібридної праці цей вимір набуває нових аспектів: забезпечення ергономічного домашнього робочого місця, профілактика гіподинамії при дистанційній роботі, збереження режиму праці та відпочинку в умовах розмитості меж між роботою та особистим життям [28, с. 67].

Психологічний вимір є найбільш обговорюваним у контексті сучасного менеджменту. Він охоплює ментальне здоров'я, стресостійкість (resilience), психологічну безпеку на робочому місці та відчуття сенсу і мети в роботі. М. Бакінгем у своєму дослідженні Love + Work обґрунтовує, що найглибшим мотиватором є можливість займатись тим, що любиш – і саме цю потребу сучасні роботодавці зобов'язані враховувати у своїх well-being стратегіях [22, с. 134].

Соціальний вимір пов'язаний з якістю міжособистісних відносин у колективі, відчуттям приналежності до спільноти (sense of belonging), наявністю підтримуючих зв'язків з колегами та керівниками. Gallup встановив, що наявність «найкращого друга на роботі» є одним із

найсильніших предикторів залученості та продуктивності [25]. В умовах гібридної праці підтримка соціальних зв'язків вимагає спеціальних управлінських зусиль – спонтанні «кулуарні» розмови, що природно виникали в офісі, у дистанційному середовищі зникають.

Фінансовий вимір включає не лише рівень заробітної плати, але й відчуття фінансової захищеності, доступ до фінансових консультацій та освіти, програми додаткового пенсійного страхування. В умовах воєнного часу та економічної нестабільності фінансовий добробут стає критично важливим компонентом загального well-being [17, с. 45].

О. Полякова, аналізуючи well-being як інструмент стратегічного менеджменту, підкреслює, що ці п'ять вимірів не існують ізольовано: вони утворюють складну систему з множинними взаємозв'язками та взаємовпливами. Хронічні фінансові труднощі можуть призвести до психологічного виснаження, яке, у свою чергу, руйнує соціальні зв'язки та знижує фізичний імунітет. Ефективна well-being стратегія повинна охоплювати всі виміри одночасно, а не фокусуватись лише на одному [12, с. 47].

Дослідження McKinsey Health Institute підтверджує цю багатовимірну природу благополуччя. Аналіз даних по 30 країнах та 30 000 респондентів виявив, що організації, що системно інвестують у всі виміри well-being, демонструють на 49% нижчий рівень вигорання персоналу та на 30% вищу продуктивність праці [35].

Таблиця 1.1 наочно демонструє, наскільки розширилось розуміння кожного виміру well-being порівняно з традиційним підходом. Якщо раніше організації обмежувались реактивними заходами (наприклад, ЕАР-програмами, що активувались лише після виникнення проблем), то сучасна парадигма передбачає системний проактивний підхід до кожного виміру.

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика вимірів well-being: традиційний та сучасний підходи

Вимір благополуччя	Традиційний підхід (до 2020 р.)	Сучасний підхід (2025 р.)
Фізичний	Охорона праці, медстрахування	Ергономіка дому, профілактика вигорання, well-being days
Психологічний	ЕАР-програми за запитом	Проактивна психопідтримка, resilience-тренінги, психобезпека
Соціальний	Корпоративи, командні заходи	Гібридні ритуали, mentoring, sense of belonging-програми
Фінансовий	Конкурентна зарплата	Фінансове коучингування, страхування, гнучкі виплати
Кар'єрний	Плановий розвиток	Персоналізовані треки, внутрішні маркетплейси талантів

1.2. Психологічний контракт у 2025 році: нові очікування працівників

Поняття «психологічний контракт» – неформальних, здебільшого неписаних взаємних очікувань між роботодавцем та працівником – набуває принципово нового змісту в 2025 році. Якщо у попередні десятиліття основу психологічного контракту формували стабільність зайнятості та передбачуване кар'єрне зростання в обмін на лояльність та продуктивність, то сьогодні структура цих очікувань кардинально трансформувалась [37, с. 120].

Д. Пік у своїй фундаментальній праці «Drive» доводить, що людьми рухають передусім три внутрішні потреби: автономія (можливість

самостійно визначати, як, коли і де виконувати роботу), майстерність (можливість постійно вдосконалюватись у справі, яка має значення) та ціль (відчуття причетності до чогось більшого за власний інтерес) [33, с. 67]. Пандемія та подальший перехід до гібридної роботи різко загострили ці потреби: повернувшись до офісу навіть частково, більшість працівників вже не готові відмовлятися від здобутої автономії.

Merger у своєму звіті Global Talent Trends 2024 виокремлює чотири ключових зсуви в очікуваннях сучасних працівників. По-перше, від «безпечного місця роботи» до «безпечного місця для роботи» – фізична та психологічна безпека стає базовою умовою, а не перевагою. По-друге, від «справедливої зарплати» до «справедливого ставлення» – очікується визнання, поважне ставлення та індивідуальний підхід. По-третє, від «кар'єрного шляху» до «кар'єрного ландшафту» – лінійна модель кар'єри поступається місцем гнучкому персоналізованому розвитку. По-четверте, від «балансу роботи та особистого життя» до «інтеграції роботи та особистого життя» [31].

Н. Тарасенко, досліджуючи гібридну роботу як виклик для HR-менеджерів, констатує, що порушення психологічного контракту в умовах гібридної роботи є особливо болючим і значно частіше призводить до тихого звільнення (quiet quitting) або реального відходу, ніж в офісному середовищі. Це пояснюється тим, що дистанційний формат посилює відчуття ізоляції та знижує поріг толерантності до несправедливого ставлення [14, с. 212].

Д. Улріх у своїй концепції HR від зовнішнього до внутрішнього наголошує, що сучасний HR-менеджер повинен не лише реагувати на порушення психологічного контракту (управляти звільненнями та конфліктами), але й проактивно формувати контракт нового типу – через прозору комунікацію очікувань, спільне прийняття рішень та регулярне калібрування взаємних зобов'язань [36, с. 198].

Для вимірювання «здоров'я» психологічного контракту організації у 2025 році дедалі активніше використовують індекс залученості (employee engagement index), регулярні пульс-опитування та показники eNPS (Employee Net Promoter Score). Ці інструменти дозволяють своєчасно виявляти розриви між очікуваннями та реальністю та вживати корегувальних заходів до того, як незадоволеність кристалізується у звільнення.

1.3. Вплив воєнних факторів на мотиваційну структуру персоналу в Україні

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило безпрецедентний вплив на мотиваційну структуру персоналу вітчизняних організацій. Йдеться не просто про зростання стресу і тривоги – воєнний стан запустив глибоку переоцінку цінностей та пріоритетів, що кардинально змінила ієрархію мотивів у значної частини українських працівників [9, с. 35].

О. Новікова, аналізуючи якість трудового життя в умовах воєнної економіки, виокремлює кілька специфічних мотиваційних трансформацій. По-перше, відбулось різке зростання значущості базових потреб у безпеці та виживанні – рівень піраміди Маслоу, що у мирний час для більшості працівників середнього класу вважався «закритим», знову відкрився. По-друге, суттєво зросла роль сенсу та цілі в роботі: люди, що пережили або переживають екзистенційну загрозу, значно гостріше потребують відчуття, що їхня робота має значення і внесок у щось важливе [9, с. 67].

А. Колот у своєму підручнику з мотивації персоналу зазначає, що в умовах хронічної небезпеки особливого значення набувають нематеріальні мотиватори: відчуття причетності до спільноти, взаємна підтримка в колективі, наявність ритуалів та традицій, що створюють відчуття нормальності та передбачуваності в хаотичному середовищі [7, с. 234].

Важливою характеристикою українського мотиваційного середовища у 2022–2025 роках є феномен «робота як якір». Для значної частини людей, особливо вимушених переселенців та тих, хто пережив травматичні події, робота стала важливим стабілізатором психологічного стану – структурувала час, забезпечувала соціальні контакти та давала відчуття контролю над хоча б частиною свого життя [2, с. 118].

Водночас воєнний стан загострив проблему мотивації ключового персоналу, що залишається в організаціях в умовах ризику мобілізації. Дослідження показують, що невизначеність щодо майбутнього (включаючи можливість призову до лав ЗСУ) суттєво знижує горизонт планування і, відповідно, ефективність довгострокових мотиваційних схем – програм опціонів, довгострокових бонусів, кар'єрних планів [3, с. 17].

Таблиця 1.2. Трансформація мотиваційних пріоритетів персоналу в Україні (2021–2025 рр.)

Мотиваційний чинник	Рейтинг (2021 р.)	Рейтинг (2025 р.)	Динаміка
Розмір заробітної плати	1	2	↓
Стабільність зайнятості та безпека	4	1	↑↑
Сенс та значущість роботи	7	3	↑↑
Психологічна підтримка від компанії	10	4	↑↑↑
Гнучкий графік / локація роботи	5	5	→
Кар'єрний розвиток	2	6	↓
Корпоративна культура та команда	6	7	↓
Бонуси та матеріальні пільги	3	8	↓↓

Таблиця 1.2 наочно ілюструє зсув мотиваційних пріоритетів. Якщо у мирний час рейтинг мотиваційних чинників очолювала заробітна плата, то

у 2025 році на перше місце вийшли стабільність зайнятості та безпека. Суттєво зросла значущість сенсу роботи та психологічної підтримки від роботодавця. Натомість традиційно потужні матеріальні мотиватори – бонуси та пільги – помітно знизились у рейтингу на тлі переоцінки базових цінностей.

О. Браткова, досліджуючи психологічне благополуччя персоналу як чинник організаційної ефективності, підкреслює, що ігнорування воєнного контексту у побудові мотиваційних систем є серйозною управлінською помилкою. HR-стратегії, що лишились незмінними від 2021 року, не лише виявляються неефективними, але й ризикують сприйматись персоналом як ознака байдужості керівництва – що, у свою чергу, додатково підриває мотивацію та лояльність [2, с. 122].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ПРАЦІ

2.1. Дослідження рівня залученості працівників за допомогою пульс-опитувань

Пульс-опитування (pulse surveys) – короткі, регулярні анкети для вимірювання настрою, залученості та добробуту персоналу – стали одним із найважливіших інструментів HR-аналітики у 2024–2025 роках. На відміну від традиційних щорічних опитувань задоволеності, пульс-опитування дозволяють відстежувати динаміку стану персоналу в режимі, наближеному до реального часу, і оперативно реагувати на кризові сигнали [11, с. 90].

Методологія пульс-опитувань передбачає проведення коротких анкет (5–15 питань) з частотою від щотижневої до щомісячної. Питання охоплюють ключові виміри залученості: загальне задоволення роботою, відчуття підтримки з боку керівника, ясність цілей та очікувань, якість взаємодії в команді, баланс навантаження та ресурсів, рівень психологічної безпеки. Важливим показником є також eNPS – готовність рекомендувати компанію як роботодавця [25].

А. Петрова, аналізуючи управління залученістю персоналу в умовах віддаленої роботи, виявила, що компанії, що впровадили регулярні пульс-опитування, демонструють на 18% вищий рівень залученості порівняно з тими, що використовують лише традиційні річні оцінки. Ключовим фактором є не стільки сам факт опитування, скільки демонстрація реакції на його результати: коли працівники бачать, що їхні відповіді дійсно призводять до змін, рівень участі та довіри суттєво зростає [11, с. 91].

Для аналізу ефективності пульс-опитувань як інструменту моніторингу залученості розглянемо порівняльні дані провідних досліджень 2024 року.

Таблиця 2.1. Ключові показники залученості персоналу у різних форматах роботи (2024 р.)

Показник залученості	Повністю офісний формат	Гібридний формат	Повністю дистанційний
Індекс залученості (Gallup, %)	26	32	22
eNPS (середнє значення)	+18	+27	+12
Рівень вигорання (% персоналу)	41	28	46
Плинність кадрів (% на рік)	19	13	24
Відчуття приналежності (% «так»)	58	67	44
Задоволення балансом роботи/життя (%)	48	71	55

Дані таблиці 2.1 підтверджують парадоксальну закономірність: гібридний формат роботи демонструє найвищі показники залученості, відчуття приналежності та балансу, водночас маючи найнижчий рівень вигорання та плинності кадрів. Повністю дистанційні команди, незважаючи на очікувані переваги гнучкості, страждають від «дефіциту присутності» – ослаблення соціальних зв'язків і відчуття ізоляції. Ці дані є вагомим аргументом на користь гібридних моделей як оптимального балансу між автономією та командністю [25; 32].

Практичний досвід впровадження пульс-опитувань в українських компаніях виявляє ряд специфічних особливостей воєнного часу. По-перше, стресові події (ракетні обстріли, нові хвилі мобілізації, трагічні новини) різко знижують показники залученості протягом 1–2 тижнів після них. Компанії, що відстежують цю динаміку, можуть оперативно реагувати посиленою підтримкою саме в ці критичні періоди. По-друге, показники

залученості в Україні у 2022–2024 роках демонструють виражений «ефект консолідації» – багато працівників пов'язують свою роботу з підтримкою країни, що підвищує їхню стійкість навіть в умовах труднощів [20].

2.2. Інструменти підтримки ментального здоров'я в корпоративному секторі

Ментальне здоров'я персоналу перетворилось на один із центральних пріоритетів корпоративного well-being у 2024–2025 роках. За даними ВООЗ, депресія та тривожні розлади є основною причиною 12 мільярдів робочих днів, втрачених щороку у світі, а економічні збитки від зниженої продуктивності через ментальні проблеми перевищують 1 трильйон доларів на рік [37]. В українському контексті, де значна частина населення зазнає травматичного стресу внаслідок воєнних подій, ці цифри набувають особливої гостроти.

М. Федорова у дослідженні психології резильєнтності в організаціях систематизує корпоративні інструменти підтримки ментального здоров'я за рівнями інтенсивності втручання. Перший рівень – профілактичні заходи – включає навчання навичкам управління стресом, програми усвідомленості (mindfulness), ергономічну оптимізацію та забезпечення балансу навантажень. Другий рівень – рання підтримка – охоплює психологічні пульс-опитування для виявлення групи ризику, доступ до психологічних консультацій (онлайн або офлайн), підготовку менеджерів як «першої лінії» психологічної підтримки. Третій рівень – спеціалізована допомога – включає ЕАР-програми (Employee Assistance Programs) з доступом до психотерапевтів, кризову підтримку при травматичних подіях, реінтеграційні програми для повернення після тривалих відсутностей [16, с. 78].

Д. Гоулман, розглядаючи емоційний інтелект на робочому місці, наголошує на ключовій ролі безпосередніх керівників у підтримці

психологічного здоров'я підлеглих. Його дослідження показують, що якість відносин із прямим керівником пояснює до 70% варіативності показників психологічного стану співробітника. Відтак навчання менеджерів навичкам емоційного інтелекту та підтримуючого лідерства є одним з найбільш коштооефективних інвестицій у ментальний добробут персоналу [26, с. 156].

Практика найбільш прогресивних українських компаній у сфері корпоративного ментального здоров'я включає такі інструменти: корпоративні психологи на постійній основі або за контрактом; партнерство з платформами онлайн-психотерапії (Теліо, «Ти не один», Treatfield та ін.); тематичні лекції та воркшопи з ментального здоров'я; «дні ментального відпочинку» (mental health days) як частина системи відпусток; системи анонімного сигналювання про кризові стани.

Таблиця 2.2. Порівняльна ефективність інструментів підтримки ментального здоров'я

Інструмент	Охоплення персоналу (%)	Зниження вигорання (%)	Вартість (відн. одиниці)
Навчання менеджерів емоційному інтелекту	100	22	2
Онлайн-психотерапевтичні платформи (EAP)	15–30	31	3
Mindfulness-програми (групові)	40–60	18	1
Корпоративний психолог (штатний)	100	28	5
Mental health days (додаткові дні відпочинку)	100	14	2
Кризові групи підтримки (peer support)	25–35	24	1

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, навчання менеджерів та онлайн-ЕАР-платформи демонструють найвищу ефективність у зниженні вигорання при відносно помірних витратах. По-друге, максимальне охоплення персоналу (100%) забезпечують ті інструменти, що є складовою нормальних робочих процесів (навчання менеджерів, mental health days), на відміну від спеціалізованих послуг, якими користуються лише ті, хто вже відчуває проблеми.

2.3. Трансформація пільг та бенефітів українських компаній під час війни

Система корпоративних пільг та бенефітів в Україні зазнала кардинальної трансформації з початком повномасштабного вторгнення. Звичні «мирні» бенефіти – фітнес-клуби, корпоративні заходи, безкоштовні обіди – поступились місцем новим формам підтримки, що відображають реальні потреби персоналу в кризових умовах [15].

3. Шершньова, розглядаючи стратегічне управління в умовах невизначеності, підкреслює, що трансформація бенефітної системи під час кризи є не лише питанням утримання кадрів, але й потужним сигналом щодо цінностей та пріоритетів організації. Те, як компанія розподіляє свої ресурси у скрутні часи, формує довгострокову лояльність або її відсутність значно більше, ніж будь-які декларативні заяви про корпоративну культуру [18, с. 234].

Аналіз практики провідних українських компаній дозволяє виокремити кілька ключових напрямків трансформації бенефітів. Перший напрямок – бенефіти безпеки: компенсація витрат на евакуацію та оренду житла для ВПО, допомога у релокації підрозділів, корпоративні укриття та резервні джерела живлення в офісах. Другий напрямок – психологічна підтримка: оплачений доступ до психотерапії, корпоративні психологи, групи підтримки. Третій напрямок – підтримка сімей мобілізованих:

збереження заробітної плати понад державну компенсацію, допомога сім'ям із дітьми, юридичні консультації. Четвертий напрямок – фінансова стійкість: авансові виплати, безпроцентні позики, страхування від непередбачених обставин [20].

Дослідження ADP HR Trends 2025 виявило, що компанії, які системно адаптували свої бенефітні пакети до реальних потреб персоналу у воєнний час, продемонстрували на 34% нижчий рівень вимушеної плинності кадрів (звільнень через незадоволення) порівняно з тими, хто зберіг незмінну довоєнну систему [20]. Це свідчить про те, що гнучкість та своєчасна адаптація системи бенефітів є потужним інструментом утримання персоналу навіть в умовах, коли матеріальні ресурси організації обмежені.

С. Цимбалюк, розглядаючи соціальну політику підприємства як мотиваційний інструмент, зазначає, що ключовою умовою ефективності будь-якого бенефіту є його відповідність реальним потребам конкретного працівника. Тому прогресивні компанії переходять від стандартизованих бенефітних пакетів до «кафетерія бенефітів» – гнучкої системи, де кожен співробітник самостійно обирає склад підтримки відповідно до своїх актуальних пріоритетів в рамках встановленого бюджету [17, с. 112].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ

3.1. Побудова інклюзивного робочого середовища для ветеранів та ВПО

Серед найбільш специфічних викликів українського HR-менеджменту 2024–2025 років – необхідність формування інклюзивного робочого середовища для двох нових великих категорій персоналу: ветеранів Збройних сил України, що повертаються до цивільного трудового життя, та внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що вимушено змінили місце проживання та нерідко – й місце роботи [9, с. 89].

За різними оцінками, до 2025 року в Україні налічується понад 500 000 демобілізованих ветеранів. Значна частина з них потребує підтримки реінтеграції у цивільне трудове середовище, оскільки стикається з характерними труднощами: нерозуміння «цивільних» цінностей та правил; складнощі з прийняттям відсутності чіткої командної вертикалі; прояви ПТСР та інших психологічних наслідків бойового досвіду; необхідність оновлення або переосмислення фахових компетенцій [16, с. 145].

Д. Шушпанов, аналізуючи управління людським розвитком у соціально-економічному аспекті, пропонує трирівневу модель інтеграції ветеранів в організацію. Перший рівень – структурна інклюзія – включає адаптацію фізичного середовища для людей з інвалідністю, гнучкі умови праці для реабілітаційного періоду, юридичну грамотність щодо прав ветеранів у трудових відносинах. Другий рівень – соціальна інклюзія – передбачає менторингові програми («Buddy program»), навчання колективу розумінню специфіки ветеранського досвіду, формування культури поваги без стигматизації. Третій рівень – психологічна інклюзія – охоплює доступ до спеціалізованої психологічної допомоги, групи взаємної підтримки

ветеранів, гнучкий підхід до управління ефективністю у реадаптаційний період [19, с. 178].

Окремою категорією є внутрішньо переміщені особи – понад 5 мільйонів громадян, що станом на 2025 рік перебувають у вимушеному переміщенні всередині країни. Для ВПО характерні специфічні потреби: соціальна ізоляція та відрив від звичних соціальних мереж; фінансова нестабільність через витрати на нове житло; невизначеність перспектив повернення; психологічне навантаження від тривалого «тимчасового» стану [15].

Провідні українські роботодавці формують спеціальні програми підтримки ВПО: додаткова допомога на оренду житла; корпоративні спільноти для ВПО як майданчик взаємопідтримки; гнучкий онбординг з урахуванням специфіки соціальної адаптації; пріоритетне призначення на дистанційні або гібридні посади. Такі компанії, як ДТЕК, «Нова пошта», Uklon та ряд інших, розробили спеціальні програми найму та адаптації ВПО, що стали взірцем для наслідування.

С. Сінек у своїй концепції «лідери їдять останніми» (Leaders Eat Last) доводить, що найбільш залучені та лояльні команди формуються там, де люди відчувають справжню турботу від організації – особливо у важкі часи [34, с. 89]. Систематична підтримка ветеранів та ВПО є не лише актом соціальної відповідальності, але й потужним сигналом всьому колективу про цінності компанії, що суттєво посилює загальну лояльність та залученість персоналу.

3.2. Розробка wellbeing-програм: від медичного страхування до психологічного коучингу

Розробка комплексної wellbeing-програми є складним управлінським завданням, що вимагає системного підходу та чіткої логіки від діагностики потреб до оцінки результатів. Д. Берсін у своєму «Визначальному

керівництві з well-being» пропонує чотирифазну модель розбудови корпоративної wellbeing-програми [21].

Перша фаза – діагностика: визначення поточного стану благополуччя персоналу через пульс-опитування, аналітику HR-даних (рівень плинності, абсентеїзму, продуктивності), фокус-групи та інтерв'ю. На цьому етапі важливо виявити специфічні потреби різних груп персоналу – адже потреби ветеранів, ВПО, молодих батьків та передпенсійних працівників суттєво відрізняються [21].

Друга фаза – проектування: розробка програми з урахуванням виявлених потреб, наявних ресурсів та стратегічних пріоритетів організації. Ключовим принципом є забезпечення охоплення всіх п'яти вимірів благополуччя (фізичного, психологічного, соціального, фінансового, кар'єрного) при пріоритизації тих, що мають найбільшу актуальність для конкретного колективу.

Третя фаза – впровадження: комунікаційна кампанія для підвищення обізнаності та залученості персоналу до програми; поетапний запуск ініціатив; навчання менеджерів як «амбасадорів» wellbeing у своїх командах. А. Грант у своїй роботі «Think Again» підкреслює важливість культурного середовища для успіху wellbeing-ініціатив: навіть найкращі програми залишаються неефективними, якщо лідери компанії сигналізують поведінкою, що «реальна» робота важливіша за благополуччя [27, с. 167].

Четверта фаза – оцінка та адаптація: регулярне вимірювання результатів, порівняння з базовими показниками та коригування програми на основі отриманих даних. Д. Улріх наголошує, що wellbeing-програма без чіткої системи вимірювання ефективності ризикує стати «добрим наміром» без стратегічного впливу [36, с. 267].

Таблиця 3.1. Приклад структури комплексної wellbeing-програми для середньої організації

Вимір	Ініціативи	Відповідальний	Частота перегляду
Фізичний	Медстрахування, компенсація фітнесу, ергономіка, well-being days	HR-відділ + АХВ	Щорічно
Психологічний	ЕАР-платформа, корп. психолог, mindfulness, навчання менеджерів	HR + психолог	Щокварталу
Соціальний	Team rituals, buddy program, спільноти за інтересами, ветеранська підтримка	HR + керівники	Щомісяця
Фінансовий	Кафетерій бенедфітів, фін. консультування, страхування, позики	HR + фінанси	Щорічно
Кар'єрний	IDP (плани розвитку), менторинг, внутрішні можливості, навчальний бюджет	HR + керівники	Щокварталу

Таблиця 3.1 ілюструє, що ефективна wellbeing-програма є не набором окремих ізольованих ініціатив, а системою взаємопов'язаних заходів з чіткими власниками та регулярними циклами перегляду. Особливо важливим є залучення лінійних керівників як активних провідників wellbeing-культури у своїх командах – адже саме вони перебувають у щоденному контакті з персоналом та здатні вчасно виявляти ознаки неблагополуччя.

3.3. Вимірювання ROI інвестицій у благополуччя персоналу

Одним із найскладніших аспектів стратегії well-being є обґрунтування її рентабельності перед керівництвом та власниками бізнесу. HR-спеціалісти традиційно стикаються з вимогою довести, що інвестиції у благополуччя персоналу окупаються – і зробити це в кількісних термінах, зрозумілих фінансистам [4, с. 198].

Д. Берсін пропонує розраховувати ROI wellbeing-програм через чотири ключових категорії вимірів: зниження витрат (скорочення абсентеїзму, презентеїзму – присутності без продуктивності, – та плинності); зростання продуктивності (вимірюване через KPI, виробничі норми або суб'єктивні оцінки ефективності); покращення якості (зниження рівня помилок, рекламаций, інцидентів); підвищення залученості та утримання (зростання eNPS, зниження витрат на рекрутинг внаслідок нижчої плинності) [21].

Формула базового розрахунку ROI wellbeing виглядає таким чином: $ROI (\%) = (\text{Вигоди від програми} - \text{Витрати на програму}) / \text{Витрати на програму} \times 100\%$. Практика провідних компаній свідчить, що добре спроектовані wellbeing-програми дають ROI від 150% до 400%, тобто кожна гривня інвестицій повертається у вигляді 2,5–5 гривень вигод – переважно через скорочення витрат на абсентеїзм та плинність [35].

Таблиця 3.2. Орієнтовний розрахунок ROI wellbeing-програми для організації чисельністю 500 осіб

Категорія вимірювання	Базовий показник (без програми)	Показник з програмою	Щорічна вигода (тис. грн)
Абсентеїзм (дні/рік на особу)	8,2	6,1	2 730
Плинність кадрів (% на рік)	22	15	9 800
Презентеїзм (% втрат продуктивності)	19	13	6 450

Витрати на рекрутинг (тис. грн/рік)	3 200	2 100	1 100
Разом вигоди на рік	—	—	20 080
Витрати на wellbeing- програму на рік	—	—	6 500
ROI (%)	—	—	209%

Розрахунки таблиці 3.2 демонструють, що навіть консервативна оцінка вигод від wellbeing-програми дає ROI понад 200%. Найбільший внесок у загальну вигоду робить скорочення плинності кадрів: вартість заміни одного працівника, за різними оцінками, складає від 50% до 200% його річної зарплати, враховуючи витрати на рекрутинг, онбординг та втрату продуктивності в перехідний період. Тому навіть невелике скорочення плинності дає суттєвий фінансовий ефект.

І. Адізес у своїй праці про управління в умовах кризи застерігає від надмірно механістичного підходу до вимірювання ROI благополуччя. На його думку, найцінніші ефекти wellbeing-програм – формування культури взаємодопомоги, зростання командної стійкості, зміцнення психологічних зв'язків з організацією – є кількісно невимірними, але саме вони формують довгостроковий конкурентний потенціал компанії у боротьбі за таланти [1, с. 134].

Д. Улріх пропонує доповнювати кількісний ROI якісними показниками: динамікою залученості за пульс-опитуваннями; зміною репутаційних показників (оцінки на Glassdoor та аналогічних платформах); рівнем внутрішнього просування (що свідчить про розвиток талантів всередині організації) та якісними оцінками менеджерів щодо змін у командному кліматі [36, с. 289]. Поєднання кількісних та якісних метрик дозволяє сформулювати повноцінну доказову базу для обґрунтування інвестицій у благополуччя персоналу перед будь-яким рівнем керівництва.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегій забезпечення благополуччя та мотивації персоналу в умовах гібридної роботи дозволяє сформулювати наступні узагальнюючі висновки.

1. Парадигма мотивації персоналу у 2025 році зазнала кардинального переосмислення. Традиційна модель «батога та пряника», заснована на матеріальному стимулюванні та контролі, поступається місцем цілісній концепції well-being, що охоплює п'ять взаємопов'язаних вимірів: фізичний, психологічний, соціальний, фінансовий та кар'єрний добробут. Ефективна wellbeing-стратегія повинна системно охоплювати всі ці виміри одночасно, оскільки вони перебувають у стані взаємовпливу та взаємопідсилення.

2. Психологічний контракт між роботодавцем та працівником у 2025 році набуває нового змісту. Сучасні працівники очікують від роботодавця не лише справедливої заробітної плати, але й психологічної безпеки, автономії, відчуття сенсу та персоналізованого підходу до розвитку. Порушення цих очікувань в умовах гібридної роботи є особливо болючим і частіше призводить до «тихого звільнення», ніж в офісному середовищі.

3. Воєнний стан суттєво трансформував мотиваційну структуру персоналу в Україні. На перший план вийшли базові потреби у безпеці та стабільності, а також потреба у сенсі та значущості роботи. Традиційні матеріальні мотиватори відступили на другий план, натомість суттєво зросла роль психологічної підтримки, відчуття приналежності до спільноти та внутрішньої консолідації колективу навколо спільних цінностей.

4. Аналіз систем моніторингу залученості підтверджує, що гібридний формат роботи є оптимальним з точки зору показників залученості (32%), рівня вигорання (28%) та плинності кадрів (13%). Пульс-опитування виступають ефективним інструментом своєчасного виявлення кризових сигналів, однак їхня дієвість визначається не технологією збору даних, а якістю реакції управління на отримані результати.

5. Серед корпоративних інструментів підтримки ментального здоров'я найвищу ефективність у зниженні вигорання демонструють онлайн-EAP-платформи (-31%) та корпоративні психологи (-28%). Водночас найбільш системний ефект забезпечує навчання менеджерів навичкам емоційного інтелекту – завдяки 100-відсотковому охопленню персоналу через щоденну взаємодію. Практика трансформації бенефітів в Україні свідчить, що гнучкі, орієнтовані на реальні потреби пакети підтримки дозволяють знизити вимушену плинність на 34%.

6. Формування інклюзивного середовища для ветеранів та ВПО є новим стратегічним пріоритетом українського HR-менеджменту. Трирівнева модель інтеграції (структурна, соціальна, психологічна інклюзія) дозволяє ефективно залучити ці категорії персоналу, при цьому позитивний ефект виходить далеко за межі самих цих груп – така підтримка є потужним сигналом про цінності організації для всього колективу.

7. Рентабельність інвестицій у wellbeing-програми є доведеною та вимірюваною. Розрахунок ROI для організації чисельністю 500 осіб демонструє, що витрати у 6,5 млн грн на рік генерують вигоди понад 20 млн грн через скорочення абсентеїзму, плинності та презентеїзму, що відповідає ROI 209%. Найбільший фінансовий ефект дає скорочення плинності кадрів, вартість якої становить 50–200% річної заробітної плати замінюваного співробітника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Управління в умовах кризи. Київ : Наш Формат, 2022. 250 с.
2. Браткова О. В. Психологічне благополуччя персоналу як чинник ефективності організації. Психологія і суспільство. 2023. № 2. С. 112–125.
3. Варіс І. О. Мотиваційний менеджмент у цифровому середовищі. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 15–22.
4. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу та якість трудового життя. Київ : Знання, 2021. 350 с.
5. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 16 с.
6. Зарубіжний та вітчизняний досвід мотивації та заохочення працівників. Теми курсових робіт КУМР. 2023.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 520 с.
8. Медіація: теорія і практика врегулювання конфліктів у колективі. Силабус КПП. 2024.
9. Новікова О. Ф. Якість трудового життя в умовах воєнної економіки. Київ : НАН України, 2023. 180 с.
10. Основи здорового способу життя та ментальна гігієна на робочому місці. Силабус КПП. 2024.
11. Петрова А. В. Управління залученістю персоналу в умовах віддаленої роботи. Вісник економіки. 2024. № 1. С. 88–95.
12. Полякова О. В. Well-being як інструмент стратегічного менеджменту персоналу. Економічний простір. 2023. № 180. С. 45–52.
13. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: теорія і практика. Київ : МАУП, 2022. 480 с.
14. Тарасенко Н. В. Гібридна праця: нові виклики для менеджерів з персоналу. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 210–218.

15. Тренди HR 2025: Персоналізація на максимум та добробут. Hurma Blog. 2025. URL: <https://hurma.work/blog>.
16. Федорова М. С. Психологія резильєнтності в сучасних організаціях. Харків : ХНУ, 2024. 220 с.
17. Цимбалюк С. О. Соціальна політика підприємства та мотивація праці. Київ : КНЕУ, 2021. 300 с.
18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 600 с.
19. Шушпанов Д. Г. Управління людським розвитком: соціально-економічний аспект. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 340 с.
20. ADP Mid Funnel 2025 HR Trends Guide. 2025. URL: <https://www.adp.com>.
21. Bersin J. The Definitive Guide to Wellbeing: The New Framework for HR. 2024.
22. Buckingham M. Love + Work: How to Find What You Love. Harvard Business Review Press, 2022. 272 p.
23. Deloitte. 2024 Human Capital Trends: The Social Enterprise. 2024.
24. Fisher R. Getting to Yes: Negotiating Agreement in the Workplace. Penguin Books, 2022. 240 p.
25. Gallup. State of the Global Workplace 2024 Report: The Voice of Employees. 2024.
26. Goleman D. Emotional Intelligence in the Workplace. New York : Bantam Books, 2023.
27. Grant A. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. Viking, 2021. 320 p.
28. Harvard Business Review. Hybrid Workplace Strategy: A Guide for Managers. 2023.
29. Healthy Organization: Wellbeing and Strategy / ed. by K. Yellow. London : Springer, 2024. 310 p.

30. Maslow A. H. Motivation and Personality: A 2025 Perspective.
31. Mercer. Global Talent Trends 2024: The Rise of the Relatable Organization. 2024.
32. Microsoft Work Trend Index 2024: Hybrid Work and AI. 2024.
33. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2021.
34. Sinek S. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Portfolio, 2022. 368 p.
35. The Future of Wellbeing at Work : report by McKinsey Health Institute. 2024.
36. Ulrich D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of HR. 2022. 400 p.
37. World Health Organization. Guidelines on Mental Health at Work. Geneva, 2023.
38. Yale University. The Science of Well-Being: Organizational Context. 2024.
39. Zoom. Hybrid Work Survey 2024: Employee Expectations. 2024.
40. 92% of employees feel more engaged when companies care for wellbeing. ADP Report. 2025.