

**Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации**

**Институт бизнеса и делового администрирования**

**Пивоваров Вячеслав Анатольевич**

**Тема диссертационного исследования:**

**«ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ НА  
ОСНОВЕ КУЛЬТУРЫ "WELLBEING"»**

Автореферат  
диссертации на соискание  
научно-практической степени  
доктора делового администрирования (ДВА)

**Научный руководитель работы:**  
доктор экономических наук, профессор  
Гапоненко Александр Лукич

МОСКВА 2024 г.

**Актуальность темы исследования** обусловлена процессом поддержания и роста уровня конкурентоспособности предприятий, которые ориентированы на формирование своих стратегических приоритетов исходя из человеко-центрированного подхода, как одного из основных источников развития конкурентоспособности и требующего системного управления. В этой связи необходимо изучать современные способы, средства, модели, методы и в целом методологию управленческой деятельности. Формирование рыночной экономики в России создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора на предприятиях, в организациях, на производстве и в бизнесе. Особенно это важно в новейшей исторической вехе развития России, в ограниченных условиях (после начала СВО) при полном отказе запада поддерживать российскую технологию посредством санкций и блокировки выхода на зарубежные инвестиции. Знания, опыт, навыки, корпоративный дух, здоровье и ценности работников становятся главным источником их эффективной деятельности. В этой связи следует утверждать, что неотъемлемой частью успешной жизнедеятельности любой организации является здоровье сотрудников, как физическое, так и ментальное, организационная культура-структура, стили управления руководителей которые существенно влияют на эффективность деятельности предприятия и социально-психологический климат в компании, который является важным фоном степени «Благополучия» сотрудников. Носителями всех этих частей выступают люди (человеческие ресурсы организации) – люди делают бизнес для людей.

Рассматривая актуальность разработки и внедрения «Wellbeing» культуры мы наблюдаем, что в Российских компаниях все больше и больше проявляется интерес в этом направлении, но не всегда уделяется пристальное внимание вопросам связки физического и ментального здоровья сотрудников, которые на данном этапе компенсируются

различными программами ДМС. Т.е. по факту компании уже лечат (способствуют выздоровлению) болезни сотрудников на финальном этапе, когда многие психологические факторы (стресс, социально-психологический климат, неблагоприятная рабочая среда (культура-структура) и пр.), включая конфликты со стороны коллег или руководства, избыточную нагрузку и длительные часы работы в компании уже повлияли на физиологическое состояние работников.

Некоторые работодатели могут не осознавать важность психического здоровья сотрудников и не предоставлять необходимую поддержку в случае возникновения психосоматических проблем. Это усугубляет ситуацию и способствует возникновению новых проблем. Для решения проблемы психосоматических заболеваний сотрудников необходимо проводить профилактическую работу в компании, включающую внедрение более гибких структур управления, адаптацию корпоративной культуры, обучение по управлению стрессом, создание благоприятной рабочей среды, оказание психологической поддержки и обеспечение доступа к медицинским услугам, внедрению различных программ, которые далеко выходят за стандартные рамки ДМС. На основе вышесказанного встает вопрос – как сформировать систему управления предприятием, которая будет принимать в расчет не только финансовые показатели, а также физическое и ментальное здоровье сотрудников?

**Степень научной разработанности проблемы.** Исследования организационной культуры начали активно развиваться на Западе благодаря публикациям, возникшим в 50-60-х годах XX века. В концепции «организационная мораль» можно усмотреть некоторые аспекты понятия «корпоративная культура». Тем не менее, более широкое употребление термина наблюдается с 70-х до начала 80-х годов прошлого века. Множество как зарубежных, так и отечественных ученых, таких как Атаманчук Г., Базаров Т. Ю., Блейк Р., Болмэн Л., Виссема Х., Галкина Т.

П., Гастев А. К., Гвишиани Д. М., Грейнер Л., Дилл Т., Дэвис К., Еремин Б. Л., Здравомыслов А. Г., Камерон К., Киллман Р., Козлов В. Д., Коломиец Н. О., Куинн Р., Кузнецова Е. А., Кушелевич Е. И., Лапин Н. И., Метцгер Р., Моутон Д., Новожилов В. В., Ньюстром Дж., Паршев А. П., Персикова Т. Н., Пригожин А. И., Скотт У., Спивак В. А., Стокс Х., Филонович С. Р., Хофстеде Г., Харисон Р., Хаммер М., Чампи Д., В., Шейн Э., Ядов В. А. и другие, занимались изучением теоретических и практических аспектов проявления организационной культуры на предприятиях.

В контексте управления по «культурным нормам» особое внимание уделяется созданию ролевых моделей для изучения особенностей управленческого труда. Наиболее известными из них являются модели управления, разработанные Адизесом И., Белбиным Р. М., Бланшаром К., Емельяновой Е. Н., Марджерисоном-МакКенна, Минцбергом Г., Поварничиной С. Е., Фидлером Ф. и Херси П. В этих моделях описываются различные роли, которые могут выполнять современные руководители, а также анализируются составляющие их труда и функции. Особенность этих моделей заключается в том, что они могут быть использованы для анализа организационной системы управления в целом. Однако большинство из них не обладают универсальностью: некоторые основаны на частных теориях (например, Э. Берн), а другие описывают конкретные управленческие ситуации (как в работах Б. Гиббса и Д. Ульриха). Для выделения и диагностики профессиональных ролей руководителей особенно актуальна модель управленческих ролей, предложенная Базаровым Т. Ю. В этой модели, а также в модели управленческой деятельности Щедровицкого Г. П., выделяются четыре основные роли (руководитель, администратор, организатор, управленец), которые охватывают четыре ключевые категории системного менеджмента (процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы и методы деятельности). Кроме того, исследованием критериев управления в

организациях занимались Дятлов А. Н., Гольдштейн Г. Я., Журавлев А. Л., Маслов Е. В., Моргунов Е. Б. и Плотников М. В. Также существует ряд научных публикаций, посвященных разработке и тестированию методов организационной диагностики, включая социологическое тестирование (Аванесов В. С.), экспертные методы (Бешелев С. Д., Гурвич Ф. Г.), причинную диагностику (Белых О. Б.), игровые методики (Дудченко В. С., Макаревич Б. Н., Котляревский Ю. Л.), социально-психологические тренинги (Борисова Е. С.), а также ситуационный (Данакин Н. С.) и проблемный анализ (Акофф Р.).

В области психосоматики, для выявления причин связи между культурой, организацией управления и ролевыми моделями поведения руководителей, а также с жалобами сотрудников на здоровье, важно опираться на теоретико-методологические основы следующих исследований: концепцию культурно-исторической обусловленности развития психики (Л. С. Выготский, А. Р. Лурия) и психологию телесности (В. А. Подорога, В. В. Николаева, А. Ш. Тхостов, П. Д. Тищенко); биопсихосоциоэтическую модель человека и болезни (Г. В. Залевский, Z. Lipowsky); общие методологические принципы системности (Б. Г. Ананьев, Фон Берталанффи, А. Ф. Лазурский, Б. Ф. Ломов, В. Н. Мясищев, М. С. Роговин); деятельностный подход в психологии развития (С. Л. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев); теорию психосоциального развития личности и концепцию идентичности Эриксона Э.; гуманструктуральную модель личности Аммона Г.; модель патогенетической личностно-ориентированной (реконструктивной) психотерапии (Г. Л. Исурин, Б. Д. Карвасарский, В. Н. Мясищев, В. А. Ташлыков).

Вышеуказанные направления с перечисленными авторами являются звеньями одной большой цепи взаимосвязанных факторов, влияющих на благополучие сотрудников компании, которые непосредственно повышают «качество управления» компании. Однако вопросами совмещения и

разработки комплексных программ по улучшению «Благополучия» работников на предприятиях в России озадачились совсем недавно и в большинстве своем практика управления внедрения «Wellbeing» культуры в общей массе компаний не распространена.

**Общая цель исследования** состоит в разработке систематических подходов внедрения «Wellbeing» культуры в управлении сотрудниками компании, для укрепления физического и ментального здоровья, на основе выявленной взаимосвязи корпоративной культуры и репертуара профессиональных управленческих ролей с психосоматическими расстройствами и жалобами у сотрудников компании.

При этом были поставлены следующие **задачи исследования**:

1. Изучить успешные практики внедрения культуры «Wellbeing» в международных и Российских компаниях с аналогичной структурой и условиями для адаптации их подходов к специфике ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС». Изучить системы взаимодействия «сотрудник-работодатель» в условиях VUCA-мира, чтобы выявить влияние факторов неопределенности на рабочие отношения.
2. Провести исследование и диагностику уровня корпоративной культуры, стилей управления руководителей в Обособленном предприятии г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» и их возможное влияния на уровень стресса, с зависимостью от психосоматических жалоб сотрудников. Исследовать текущие ценности и принципы корпоративной культуры компании, чтобы определить, как они могут интегрироваться с инициативами по внедрению культуры «Wellbeing», а также разработать подходы для достижения синергии.
3. Провести анализ управленческого потенциала сотрудников Обособленного предприятия г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» с оценкой качества управленческого репертуара руководителей компании с акцентом на то, как различные стили

управления влияют на психосоматическое здоровье сотрудников. Идентифицировать конкретные негативные факторы (например, авторитарное руководство, жесткие методы управления), способствующие стрессу и психосоматическим жалобам в организации.

4. Оценить влияние современных стрессовых факторов на здоровье сотрудников Обособленного предприятия г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» и предложить методологию оценки психосоматических жалоб. Провести анализ корреляции между показателями стресса, социально-психологическим климатом и состоянием здоровья сотрудников, чтобы выявить ключевые факторы, влияющие на эти параметры. Предложить поэтапную программу по снижению психосоматических жалоб, основанную на профилактических мерах, таких как тренинги по управлению стрессом и внедрение программ поддержки психического здоровья.

5. Предложить и использовать систему регулярного использования eNPS для диагностики отношения сотрудников к компании и самоидентификации, а также для определения ключевых факторов, влияющих на лояльность сотрудников. Исследовать и внедрить другие методики и инструменты оценки, которые могли бы дополнить eNPS, создавая многоуровневую систему оценки вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Апробировать инструменты и методики для регулярной оценки социально психологической атмосферы в коллективе Обособленного предприятия г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС», включая опросы, интервью и фокус-группы, для мониторинга психосоматического состояния сотрудников. Запустить апостериорные тесты существующих стандартных опросников на предмет их эффективности в разных контекстах "человекоцентрированных" компаний и внести необходимые улучшения.

6. Провести исследование о влиянии реализуемых программ по внедрению «Wellbeing» культуры на снижения дней отсутствия сотрудников Обособленного предприятия г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» по болезни и влияния на уровень производительности труда с привязкой к внутренней напряженности на рабочем месте, чтобы понять, как это сказывается на уровне психосоматических жалоб и общих результатов компании.

7. Предложить методологию для измерения и оценки результатов инициатив, связанных с культурой «Wellbeing», включая разработку ключевых показателей эффективности (KPI) и механизмов мониторинга. Предложить систему регулярного сбора данных по благополучию сотрудников, чтобы определить тенденции и изменения во времени, что позволит комплексно оценивать результаты и эффективность программ по улучшению организационной культуры и психологическое состояние сотрудников.

8. Акцентировать внимание на разработке программы по привлечению и обучению специалистов в области благополучия или партнерства с консалтинговыми организациями для внедрения и поддержки культуры «Wellbeing». Улучшить обеспечение профильной функции HR-отдела по расширению функций департамента «Управления персоналом», чтобы он мог не только выполнять административные задачи, но и активно участвовать во внедрении и поддержании культуры «Wellbeing». Определить круг экспертов и консультантов в области «Wellbeing», с которыми компания будет сотрудничать, и разработать план взаимодействия для получения экспертного мнения и рекомендаций по внедрению культурных инициатив.

9. Для документирования и распространение практики - подготовить методические рекомендации по оценке и внедрению систем «Благополучия» на предприятии. Создать внутреннюю базу данных для

документирования успешных практик и мероприятий по внедрению культуры «Wellbeing», чтобы делиться опытом и учиться на основе прошлых успехов и ошибок, чтобы впоследствии распространить полученные знания в рамках сообществ и сетей профессионалов. Обобщить результаты исследования с выделением ключевых выводов и распространение результатов-рекомендаций среди бизнес-сообщества, академической сферы и управленческих кругов для максимального положительного влияния.

**Объектом исследования** выступает управленческая деятельность компании ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС», в современных условиях развития, через призму формирования и укрепления здоровья при системном подходе и построении «Wellbeing» культуры.

**Предметом исследования** являются метрики и существующие инструменты для измерения части «Wellbeing» культуры, которые могут выявить взаимосвязь административной культуры, ролевого репертуара поведения руководителей, социально психологического климата с психосоматическими жалобами у сотрудников компании, что позволит разработать предложения по корректировке системы управления персоналом на Обособленном предприятии г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС», в разрезе правил развития «Wellbeing» культуры.

**Основные результаты исследования**, полученные лично автором, состоят в следующем:

1. По результатам обзора внедрения «Wellbeing» культуры на мировом уровне и в России было выявлено, что последнее время прослеживается устойчивый тренд развития компаний, которые ориентируются на «Человеко-центрированный» подход к управлению бизнесом. Такие компании-лидеры, как SAP, Unilever, Microsoft, Johnson and Johnson,

AstraZeneca, а также в России - НЛМК, Северсталь, Росатом, Сбербанк, Евраз и т.д. успешно внедряют «Wellbeing» культуру на систематической основе с формированием годовых KPI по достижению психологического благополучия сотрудников. Вышеназванные компании официально задекларировали свою политику в этом направлении и реализуют её через создание баланса между работой и личной жизнью с возможностью удаленной и гибридной работы, через психологическую поддержку, через поощрение здорового образа жизни и физической активности. Разрабатываются всесторонние программы «Корпоративного благополучия», «Программы поддержки сотрудников», на постоянной основе организовываются групповые мероприятия, включая тренинги, спортивные челенджи, марафоны питания и прочее. Проводится консалтинг по программам благополучия, внедряются мобильные приложения с использованием «умных гаджетов», расширение пакетов ДМС с возможностью телемедицины и формированием паспортов здоровья, создаются условия для развития занятий йогой и релаксационными практиками.

Но, тем не менее, вся доступная информация в интернете носит только декларативный характер без деталей и описания конкретных шагов. Из чего можно сделать вывод, что у каждой компании создается «Уникальная» программа, ориентированная на существующие условия по уровню организационной культуры, бюджету, планам стратегического развития и руководствуясь качеством человеческого ресурса. И как видно по финансовым результатам тех компаний, которые приступили к внедрению «Wellbeing» культуры 2-3 года назад, эти программы являются существенным фактором в повышении коммерческих преимуществ в конкурентной борьбе. Люди делают бизнес для людей. Также надо отметить, до сих пор в России внедрение «Wellbeing» культуры не носит массовый характер по причине инерционного подхода у высших

руководителей к управлению персоналом на основе старых стандартов. Недоверие к данным новшествам-инициативам проявление скепсиса к будущим результатам при вложении не малых финансовых средств, поэтому первопроходцами лучших практик всегда будут градообразующие предприятия и компании.

2. На основе проведенного анализа и выдвинутой гипотезы в данной работе мы убедились, что внедрение «Wellbeing» в компании – это процесс, требующий системного подхода и долгосрочных инвестиций. Любые комплексные меры требуют лонгитюдный подход для доказательства эффективности внедрения наших мероприятий, т.к. очень сложно оценивать изменения системы управления на основе одного фактора, ведь по факту мы меняем систему в комплексе с психологическим подходом по изменению когнитивного поведения сотрудников, которые индивидуальны в своем роде. Одним из самых удачных инструментов (примененный в данной исследовательской работе) для диагностики отношения сотрудников с работодателем и самоидентификации сотрудников в компании, является eNPS который может являться базовым индикатором для других вспомогательных оценочных методик (которые применены в работе). Через eNPS ведется структурированный, оцифрованный диалог с сотрудниками компании, чтобы понимать их первостепенные ожидания от совместного взаимодействия с Организацией. Применяя любые другие аналитические инструменты (описанные в главе 3), разрабатывая программы по анализу и улучшению деятельности, проводя информационное декларирование о заботе сотрудников - это всегда воспринимается работниками с позитивной точки зрения, повышая при этом лояльность к компании. Нет необходимости ждать быстрой реакции после начала и реализации программ, т.к. сформированные ментальные модели у сотрудников быстро не меняются. Необходимо набраться терпения к постоянному анализу

данных, оцифрованных и обобщенных на основе субъективных мнений сотрудников, которые, прежде всего, выражается через эмоциональное понимание искренней заботы работодателя к работнику. Понимая эту тенденцию, встает очень важный вопрос по оцифровке всех методик в единый доступный пакет, для быстрого анализа и принятия решений по корректировке системы управления персоналом. Главное наладить оцифрованный диалог работодателя с субъективным мнением работников, а каким образом – это все зависит от бюджета и необходимости глубины анализа.

3. Проанализировав информацию в примерах внедрения системы «Благополучия» у мировых компаний и проведя оценку компании ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС», в данной работе доказано, что внедряя «Wellbeing» культуру в компании, работодатель практически работает с ценностями и убеждениями сотрудников, на изменение которых уходит не мало времени. Тем не менее, уже первые результаты не заставят себя ждать через год. Для примера мы это увидели на практике в Обособленном предприятии ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» г.Узловая, где через год после старта (апрель-май 2023 года) некоторых мероприятий по внедрению «Wellbeing» культуры мы наблюдаем медленное и устойчивое снижение показателей по количеству дней отсутствия сотрудников на работе по причине болезней. За год это составило 17%, что в свою очередь составляет 408 тыс.рублей от ОФЗП в месяц. Надо сделать оговорку, что данное количество денег не является прямым показателем выгоды, а необходимо данный эквивалент денег перераспределить на повышение внутренней напряженности работы коллектива предприятия, ведь по факту функционал отсутствующего сотрудника выполняют остальные работники. И за данное перераспределение отвечает руководитель, который в большей степени вынужден погружаться в текущие процессы на микроуровне,

вместо того, чтобы решать основной функционал на более высоком уровне управления.

4. Проводя параллели, в данной работе, между внедрением «Wellbeing» и социально-психологическим климатом в компании обязательно необходимо сказать, что стресс и психосоматическое состояние сотрудников очень тесно взаимосвязаны между собой, поэтому важно отслеживать оцифрованные показатели уровня стресса. Очевидно, что потребность в благополучии и запрос на здоровый образ жизни развиваются на фоне усложнения внешнего мира. Каждый человек осознанно или интуитивно ищет средства избавления от стресса. В диссертационной работе предложены и апробированы, на примере Обособленного предприятия ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» г.Узловая, стандартные опросники по выявлению уровня стресса, самооценки социально-психологического климата и уровня психологического климата в коллективе. Данные опросники должны применяться в любой «Человекоцентрированной» компании, а также быть ориентиром для успешности внедрения «Wellbeing» программ. Важно детализировать и понимать, что является ключевым фактором влияния, для этого необходимо проводить корреляцию большого количества параметров между собой и выявлять основные «Возмутители» системы». Цифровые индикаторы стресса показывают общий уровень ситуации, данные которой необходимо правильно интерпретировать в зависимости от очень многих факторов, которые влияют на общую картину. На основе выдвинутой гипотезы в данной работе о взаимном влиянии корпоративной культуры, стилей управления руководителей на состояние здоровья сотрудников важно выявить подтверждающие факторы, которые играют первостепенную роль в снижении стрессов, что влияет на снижение психосоматических жалоб среди сотрудников за счет акцентирования внимания на заботе об их физическом и психологическом благополучии.

Предложена последовательная модель действий по оценке, принятию решений и систематическом контроле улучшений этих факторов.

5. Проведя анализ теоретических подходов в главах 1.2 и 1.4, с практической оценкой в главах 4.4 и 4.5 на примере Обособленного предприятия г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС», можно сделать вывод, что корпоративная культура и качество управленческого потенциала у руководителей оказывают значительное влияние на психосоматические жалобы сотрудников компании. Негативная и стрессовая обстановка на рабочем месте, жесткое руководство, несправедливое отношение к сотрудникам, не структурированный подход к управлению персоналом и системой вознаграждений-поощрений могут способствовать возникновению психосоматических проблем. Сотрудники, работающие в компаниях с поддерживающей и заботливой корпоративной культурой, где руководители проявляют эмпатию и понимание к своим подчиненным, обычно имеют меньше психосоматических жалоб. Положительная атмосфера на работе может уменьшить уровень стресса и повысить общее благополучие сотрудников. Корпоративная культура, с уклоном на «Wellbeing», должна поддерживать открытость, эмпатию и понимание, что способствует созданию поддерживающей и безопасной среды для сотрудников, уменьшая уровень стресса и давления. Важно обращать внимание на стиль управления руководителей при анализе психосоматических жалоб сотрудников. Авторитарные методы управления, чрезмерное контролирование и давление на сотрудников часто становятся причиной возникновения проблем со здоровьем. Обучение руководителей навыкам эмоционального интеллекта, умению эффективно коммуницировать с сотрудниками, уважать их мнения и потребности может помочь улучшить обстановку и снизить уровень психосоматических жалоб. Руководители, следующие принципам «Wellbeing» культуры, должны больше внимания уделять заботе о своих подчиненных, помогая

создать рабочую атмосферу, благоприятную для психического и физического здоровья сотрудников.

б. Из проведенного анализа в данной диссертационной работе выявлено, что важно учитывать любые ограничения при внедрении культуры «Wellbeing» с учетом различия показателей и стратегической направленности развития компаний, искать способы их преодоления. Применительно к компании ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» выявились следующие специфичные противоречия и препятствия для внедрения культуры «Wellbeing»:

- Финансовые ограничения: ограниченный бюджет, в связи изменением структуры бизнеса компании в России.
- Недостаток осознания важности: Генеральный директор ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» не признает важность культуры «Wellbeing» для успешного развития бизнеса.
- Различия в ценностях и приоритетах: на сегодняшний день основная ценность и приоритет компании – это выживание, после изменения структуры Мирового взаимодействия на Российском рынке.
- Конкуренция в отрасли: ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» работает на рынке, где очень высокая конкурентная среда, которая сдерживает от внедрения культуры «Wellbeing» из-за необходимости сосредоточиться на других аспектах бизнеса.
- Организационные ограничения: не сформированная (не адаптированная под новые реалии отношений к Западным компаниям) и сложная структура организации, которая зависит от решений из Головной корпорации в Германии (формализация и зарегулированность корпоративными правилами) приводит к нехватке гибкости в управлении и затрудняет успешное развитие культуры «Wellbeing».
- Недостаток специалистов по благополучию: отсутствие в компании профессионалов в области благополучия, отсутствие бюджета на

привлечение подрядных (консалтинговых) организаций для внедрения культуры «Wellbeing» - является большим препятствием. По факту департамент «Управления персоналом» ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» выполняет только административную функцию по найму-увольнению и поиску новых сотрудников, с сопровождением корпоративных правил по постановке целевых показателей для сотрудников компании и регулярном контроле для отслеживания целей менеджерами компании.

7. Исходя из данной исследовательской работы, можно сделать вывод, что система взаимодействия «сотрудник-работодатель» индивидуальна и сложна по своей сути, т.к. присутствует очень много не предсказуемых факторов. Мы живем в VUCA-мире (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), где будущее остается крайне неопределенным, человеческое здоровье подвергается растущим рискам. Жизнь на высоких скоростях требует от нас усиленного восприятия, быстрой реакции и мгновенного принятия решений. Наш мозг эволюционирует таким образом, что воспринимает все новое как угрозу и реагирует на любые изменения с помощью стресса. Современный технологичный мир трансформируется слишком стремительно, формируя постоянный стрессовый контекст. В результате формируется конфликт между естественными способностями организма человека и новым миром сверхскоростных искусственных систем, при этом формируется необходимость к постоянной подстройке своих навыков к быстроизменяющейся системе. При всех этих угрозах всегда будет страдать здоровье человека. Тело – это финальный индикатор системы «Благополучия», в которой находится человек. Очень важно выстроить профилактическую систему, которая сначала поэтапно снизит показатели психосоматических жалоб сотрудников, а затем, на основе подходов по оценке рисков, можно будет предсказывать уровень жалоб при внедрении различных мероприятий по финансовому развитию

бизнеса. Предложенный подход по оценке и мониторингу общего контекста системы «Благополучия» на примере Обособленном предприятии ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС» г.Узловая не является исчерпывающим и требует дальнейшей доработки с деталями в привязке к конкретным компаниям. Не может быть унифицированной программы, применимой по одним стандартам на всех предприятиях.

8. Обобщая вышесказанные выводы, необходимо принять, что решение по внедрению «Wellbeing» культуры в компании определяется рядом факторов:

- Лидерство, понимание и воля руководства: важную роль играет понимание и поддержка руководства компании. Лидеры должны признать важность заботы о благополучии сотрудников и поддержать инициативы в этом направлении.
- Спрос сотрудников: необходимо учитывать мнения и потребности сотрудников в отношении благополучия и удовлетворенности на рабочем месте, что достигается через регулярные опросы на основе различных подходов по выявлению потребностей и оценки существующего положения в компании.
- Корпоративная культура: внедрение культуры «Wellbeing» должно соответствовать ценностям и принципам компании, а не противоречить им. Поэтому очень важно, через систему определенных показателей, экологично выстроить синергетическое взаимодействие различных требований к сотрудникам.
- Измерение и оценка: важно уметь измерять эффективность и результаты внедрения культуры «Wellbeing», чтобы корректировать стратегии в будущем. Надо сделать оговорку, что любая система мониторинга чувствительна к изменению «Качественного» и «Количественного» исследования на изменение подхода, для сохранения истории предыдущих исследований и определения

тенденций в сравнительной характеристике с прошлыми периодами (Лонгитюдное исследование).

- **Поддержка ресурсов, обучение и развитие:** для успешной реализации программ по благополучию необходимо обеспечить необходимые материальные и человеческие ресурсы компании. Компании должны инвестировать в обучение и развитие сотрудников в области благополучия, чтобы создать эффективные программы и процессы с формированием системы по долгосрочному стратегическому развитию.
- **Сотрудничество с экспертами:** важно консультироваться с профессионалами в области «Wellbeing» для разработки и внедрения эффективных стратегий и практик.

**Практическая значимость исследования** состоит в следующих аспектах:

1. **Повышение эффективности управления:** Внедрение «Wellbeing» культуры могут быть использованы руководителями компаний для более эффективного управления организацией и создания здоровой корпоративной культуры.
2. **Улучшение условий труда:** Диссертационная работа может помочь компаниям выявить факторы, влияющие на психосоматическое здоровье сотрудников, и предложить рекомендации по улучшению условий труда и снижению стресса.
3. **Снижение затрат на медицинское обслуживание:** Понимание взаимосвязи между корпоративной культурой, организационной структурой и здоровьем сотрудников может помочь компаниям снизить затраты на лечение и медицинское обслуживание сотрудников.
4. **Повышение уровня удовлетворенности сотрудников:** Улучшение корпоративной культуры и организационной структуры может способствовать повышению уровня удовлетворенности сотрудников,

что в свою очередь может улучшить производительность и продуктивность компании.

**Диссертация состоит** из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка и восьми приложений.

**Основные положения и выводы диссертации.** Все больше и больше в нашем социальном обществе культивируется человекоцентрированный подход, ориентированный на Благополучие сотрудников. Развитие данного подхода, возможно, подтолкнуло наше поколение Z, которое начинает доминировать на рынке труда, как основное поколение будущих трудовых ресурсов и дальнейшего развития экономики страны. Исходя из специфики отношения поколения Z к жизненным обстоятельствам, работодатели вынуждены все больше и больше погружаться в вопросы психологического комфорта и благополучия сотрудников в компаниях. Надо заметить, что в странах Запада тема внедрения «Wellbeing» культуры развивается последние 10-12 лет по сравнению с Российскими подходами работодателей, которые были вынуждены обратить на это пристальное внимание после мировой пандемии вируса Covid-19. На сегодняшний день мы видим большой интерес развития к образовательной психологии и постановке данной науки на более высокий уровень, чем те же 10-20 лет назад

Основной старт развитию в России «Wellbeing» культуры дали такие большие компании как ГазПром, РосАтом, Сбербанк, НЛМК и на сегодняшний день философия Благополучия сотрудников все больше и больше внедряется даже в небольших компаниях, не как дань моде, а как основной инструмент целенаправленного стратегического развития.

В процессе изучения подходов внедрения «Wellbeing» культуры, в данной диссертационной работе были поставлены задачи исследования зависимости Психосоматических жалоб сотрудников компании от структуры организационной культуры и от стилей управления

руководителей компании в социально-психологическом климате. Были рассмотрены теоретические и практические подходы к построению и внедрению «Wellbeing» культуры таких знаменитых компаний как SAP, Microsoft, Unilever.

В исследовательской работе в отдельных главах были детально рассмотрены следующие вопросы:

- 1) Анализ феномена корпоративной культуры, с особенностями ее формирования
- 2) Возможные подходы к определению стилей управления руководителям в компании, как часть успешной «Wellbeing» культуры.
- 3) Теоретические подходы к проблеме психосоматических расстройств и жалоб у сотрудников компаний
- 4) Влияние стрессовых нагрузок на организм у сотрудников компании

С точки зрения установленной гипотезы, в данной работе, были раскрыты важные аспекты выбранной темы. Основными факторами которой являются взаимосвязи психосоматических жалобы и расстройств у сотрудников компании с: организационно-корпоративной культурой, различными ролевыми управленческими репертуарами и их балансом у руководителей компании, уровнем стрессов в компании и социально-психологическим климатом. Стоит учитывать, что между этими сторонами существует определенная логика взаимодействия.

В процессе исследования был проведен теоретический анализ существующей литературы в рамках заданной проблематики, исследованы различные подходы. Для практической оценки и поиска взаимосвязи была предложена батарея из семи исследовательских методик и проведен всесторонний анализ Обособленного предприятия г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС». Исследование не носит исчерпывающего характера и требует дальнейшего развития, как в теоретическом, так и в эмпирическом аспектах.

Исходя из обобщения проанализированной информации и рассмотренных вопросов, удалось сделать следующие выводы:

1) В целом диагностика по семи направлениям ООО ГЕА ФармТехнолоджиз РУС и Обособленного предприятия г.Узловая, Тульской области, показала, что в компании имеется некоторая отчужденность руководства от подчиненных и требуется дальнейшее развитие системы компании в области коммуникации между сотрудниками и руководителями, с большей формализацией процедур для прозрачности рутинных обязанностей. Это позволит изменить корпоративную культуру из «Клановой» в «Бюрократическую» и «Адхократическую». Необходимо проработать вопросы материальной и моральной мотивации сотрудников по итогам оценки eNPS, несмотря на то, что обязанности и поощрения за выполняемые роли четко определены. Не сильно поощряется конкуренция, соперничество между сотрудниками. С целью совершенствования системы ценностей у сотрудников предприятия необходимо постоянно изучать сложившуюся организационную культуру, определять степень соответствия сложившейся культуры выбранной стратегии развития. Также необходимо разработать и внедрить организационные мероприятия, направленные на формирование, развитие и закрепление желательных ценностей. Реализация мероприятий по повышению у сотрудников высоких профессиональных и нравственных качеств позволит повысить уровень конкурентоспособности сотрудников предприятия, их компетентность, а также эффективность деятельности предприятия в целом.

По стилям управления выбранных руководителей мы можем сказать, что результаты анализа находятся в приемлемых для предприятия условиях и параметрах. По итогам анализа можно сделать вывод что у руководителя Обособленного предприятия г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС», с вязи с выстроенной «Клановой»

организационной культурой и новыми задачами на уровне «Выживания» компании (после начала СВО), будет очень низкий уровень лояльности к компании и его будет необходимо менять.

По исследованию социально-психологического климата в компании, респонденты отвечают высокий уровень общности по критериям «Ответственности» и «Организованности», на среднем уровне находятся все остальные критерии общности, из которых на самом последнем месте являются «Контактность» и «Сплоченность». Общий балл оценки психологического климата по методике Л.Н. Лутошкина составил 18,3 балла, что соответствует «Средней степени благоприятности социально-психологического климата коллектива», причем общий бал психологического стресса у сотрудников по «Методике PSM-25» также составил 100,43 пунктов, что считается по нижнему уровню «Среднего» показателя стресса.

По параметрам психосоматических жалоб у сотрудников мы видим, что результаты имеют Общий балл «Интенсивность напряжения жалоб» - 25,3%, который хорошо коррелирует с депрессией, алекситимией, личностной тревожностью. Полученный результат опроса о фокусе работников на недомогании по «Ревматическому фактору», руководствуясь подходом, описанным в **главе 2**, можно с уверенностью утверждать, что сотрудники предприятия в большей степени беспокоятся про уровень заработной платы и будущее развитие компании, т.к. она стоит на шаге реструктуризации и сокращения бизнеса (по причине санкций и СВО). Сотрудников не удовлетворяет уровень дохода – что подтверждает результат eNPS анализа в **главе 4.3**. и страх за будущее по стабильности дохода в случае закрытия предприятия.

2) «Wellbeing» культуру необходимо внедрять и разрабатывать в обязательном порядке в тех компаниях, которые стратегически ориентированы на дальнейшее развитие бизнеса. Как любая сложная

«Техническая система» компания на этапе внедрения должна адаптироваться через анализ и инструментальный подход на основе психологических законов развития человека. Внедрение «Wellbeing» культуры в компании является обязательно необходимым историко-экономическим шагом, основанным на психологических подходах управления персоналом в связке с культурным развитием и адаптации бизнеса.

По предложенной автором диссертационной работы методике, для успешного внедрения «Wellbeing» культуры любая компания, в дополнении к мероприятиям указанным в **главе 1.1.4**, должна проводить регулярную оценку своей деятельности по следующим параметрам:

- «Метод исследования eNPS» - анкеты eNPS;
- «Метод OCAI» - метод построения и диагностики профиля организационной культуры (К. Камерон и Р. Куинни);
- «Метод диагностики распределения ролей руководителей» - тест «Управленческих ролей» (Т.Ю. Базарова);
- «Методика СПСК» - метод диагностики социально-психологической самооценки коллектива (методика О. Немова);
- «Методика оценки уровня психологического климата коллектива» (А.Н.Лутошкин);
- «Шкала оценки уровня психологического стресса PSM-25 Лемура-Тесье-Филлиона (Lemur-Tessier-Fillion);
- «Гиссенский опросник соматических жалоб» - (Психо Соматический Опросник, ПСО).

Кроме финансовых показателей по текучести кадров и снижению количества дней отсутствия сотрудников по причине болезней, за основной конечный индикатор рекомендуется брать параметры уровня соматических недомоганий на основе МКБ-10, т.к. любое психологическое напряжение или стресс проявляются в теле человека в виде

психосоматических жалоб и недомоганий, которые могут подсвечивать уровень «Благополучия» сотрудников в компании и направление деятельности для коррекции корпоративной культуры.

3) В данной исследовательской работе выдвинутую гипотезу о взаимосвязи факторов организационной культуры, репертуара управленческих ролей и уровня психологического климата с уровнем психосоматических жалоб подтвердить или опровергнуть на практическом уровне не получилось, т.к. любые обобщенные уровни параметров по здоровью необходимо отслеживать в тенденции на определенном промежутке времени с фиксированными параметрами и методиками. В процессе развития «Wellbeing» культуры можно увеличивать и детализировать параметры, но при условии стабильного подхода сравнения данных к первоначальным исследованиям. Данный подход будет применим в больших корпорациях, где есть большое количество отдельных подразделений, с независимыми руководителями, но все они функционируют по единым правилам корпоративной культуры

Также необходимо закрепить понимание, что для развития «Wellbeing» культуры желательно иметь эталон (наилучшую практику) компании, на параметры и результаты которой можно ориентироваться. В этом случае у компании должны быть единые методики и критерии анализа, но даже при этом будет трудно провести параллели по причине уникальности системы и работы каждого бизнеса – не получится просто скопировать подход успешной компании. По этой причине для компаний, которые решили внедрить философию «Wellbeing» культуры необходимо разрабатывать индивидуальный подход со своими релевантными методиками. Наверняка данная работа будет реализована в разы быстрее, если привлечь к этому процессу консалтинговую фирму с большим опытом внедрения и реализаций всех отработанных процессов у других компаний.

4) По итогам внедрения данного подхода в Обособленном предприятии г.Узловая, Тульская область были выявлены следующие противоречия, которые необходимо концептуально менять на самом первом уровне управления:

- GEA в России является компанией с иностранным капиталом и в данный момент находится на уровне реструктуризации бизнеса по причине санкционных ограничений. По этой причине осталась только третья часть бизнеса которая связана с гуманитарной областью – пищевой отраслью. В связи с чем CEO Российского подразделения мало заинтересован в самостоятельном развитии «Wellbeing» культуры, независимо от Немецкой головной компании
- Отсутствует зафиксированная Воля руководства в официальной декларации по внедрению «Wellbeing» культуры
- Встает вопрос развития своих управленческих кадров, которые будут в дальнейшем внедрять и сопровождать инициативы по «Wellbeing» культуре. Инициатива по внедрению «Wellbeing» культуры пошла с низу от Руководителя Обособленного предприятия г.Узловая, Тульской области ООО «ГЕА ФармТехнолоджиз РУС», который проработал и предложил индивидуальную систему с оценкой параметров, но к сожалению данный сотрудник уволился в конце мая 2024 года и в компании отсутствуют специалисты, которые продолжили бы эти начинания.

Общий подход и методики не были структурировано описаны в виде четкого регламента работ. Новые сотрудники будут вынуждены разрабатывать новые уникальные подходы, при волеизъявлении CEO Российского подразделения компании GEA.