

**Мосин Никита Николаевич**

магистрант

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации»

г. Москва

DOI 10.21661/r-563132

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ WELL-BEING В МЕНЕДЖМЕНТЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ОГРАНИЧЕННОМ БЮДЖЕТЕ**

*Аннотация:* статья посвящена изучению методов внедрения программ *Well-being* без значительных финансовых затрат. Проведен анализ ключевых компонентов благополучия и рассмотрены примеры успешного применения подобных программ в российских и международных компаниях. Выявлены основные трудности при внедрении. Предложены практические рекомендации по реализации элементов программ *Well-being* с акцентом на нематериальную поддержку, индивидуальный подход и использование технологий. Результаты исследования демонстрируют, что грамотный и креативный подход позволяет организациям существенно улучшить благополучие сотрудников и повысить общую продуктивность без существенных финансовых вложений.

*Ключевые слова:* *Well-being*, управление персоналом, ограниченный бюджет, программы благополучия, физическое здоровье, эмоциональное здоровье, ментальное здоровье, вовлеченность сотрудников, нематериальная поддержка, корпоративная культура, продуктивность, снижение текучести кадров, рекомендации по внедрению, трудности внедрения, малые и средние предприятия.

*Введение.*

В условиях современного развития бизнеса и экономики концепция *Well-being* становится важным инструментом для эффективного управления персоналом. В последние годы интерес к этой теме значительно вырос, особенно после пандемии и в условиях экономической неопределенности. Внедрение программ

поддержки благополучия позволяет организациям не только сохранить продуктивность, но и снизить уровень стресса среди сотрудников. Тем не менее, многие компании сталкиваются с ограничениями бюджета, что требует разработки и внедрения программ, не требующих значительных финансовых затрат.

Программы Well-being могут быть адаптированы для использования даже при минимальных ресурсах. Это особенно важно для малых и средних компаний, которые хотят поддерживать мотивацию и продуктивность своих сотрудников без значительных расходов.

Цель данного исследования заключается в изучении способов реализации программ Well-being, которые можно использовать в условиях ограниченного бюджета. Исследование охватывает ключевые аспекты, а также анализ практик, успешно внедренных в российских и международных компаниях.

Основные задачи исследования.

1. Провести обзор ключевых компонентов благополучия сотрудников, включая физическое, эмоциональное и ментальное благополучие.
2. Определить, какие элементы программ Well-being могут быть внедрены без значительных финансовых затрат.
3. Изучить существующие примеры успешного применения программ Well-being.
4. Предложить рекомендации по внедрению элементов программ Well-being.

*Теоретические аспекты концепции Well-being.*

Концепция Well-being охватывает комплекс мер и инициатив, направленных на улучшение качества жизни сотрудников в профессиональной и личной сферах. Эта концепция касается физического, ментального и эмоционального здоровья человека. Важную роль здесь играет теория самодетерминации, разработанная Эдвардом Деси и Ричардом Райаном, которая подчеркивает необходимость удовлетворения базовых психологических потребностей, таких как автономия, компетентность и социальная поддержка.

Корнеллский университет [11] выделяет 7 основных компонентов Well-being.

1. Физическое благополучие. Поддержка здоровья сотрудников через программы профилактики заболеваний, активного отдыха и занятий спортом. Как показывают исследования, даже при минимальном бюджете можно организовать программы, такие как корпоративные онлайн-тренировки или стимулирование сотрудников к прогулкам во время перерывов. Например, компании могут предоставлять бесплатные консультации по здоровому образу жизни и поощрять участие в оздоровительных активностях [7].

2. Эмоциональное благополучие. Эмоциональная устойчивость и способность справляться со стрессом являются важными элементами благополучия. Компании могут предложить доступ к консультациям психологов или организовать тренинги по управлению стрессом. Программы медитации и осознанности показывают высокую эффективность в снижении стресса и улучшении общего эмоционального состояния сотрудников [13].

3. Ментальное благополучие. Профилактика выгорания и поддержание психического здоровья сотрудников важны для обеспечения продуктивной и здоровой рабочей среды. Исследования подтверждают, что программы осознанности не требуют значительных вложений, но при этом существенно повышают концентрацию и снижают уровень стресса [9].

4. Социальное благополучие. Социальные связи и взаимодействие сотрудников внутри и за пределами рабочего пространства оказывают важное влияние на благополучие. Корпоративные мероприятия, тимбилдинги и участие в волонтерских проектах способствуют укреплению коллективных отношений и улучшению атмосферы в коллективе [2].

5. Финансовое благополучие. Финансовая стабильность сотрудников является важным фактором снижения стресса. Компании могут предоставить консультации по финансовому планированию, что не требует значительных затрат, но оказывает позитивное влияние на благополучие сотрудников [4].

6. Профессиональное благополучие. Этот аспект включает карьерное развитие и профессиональный рост сотрудников. Важно создавать условия для обучения и повышения квалификации, что можно сделать через курсы, наставничество и разработку карьерных планов без значительных финансовых вложений [1].

7. Экологическое благополучие. Создание безопасной и комфортной рабочей среды также является важным фактором благополучия сотрудников. Это касается как улучшения условий труда, так и заботы о здоровье сотрудников на рабочих местах [4].

В условиях ограниченного бюджета компании могут эффективно внедрять программы Well-being, акцентируя внимание на нематериальных элементах, таких как:

1) физическая активность. Введение низкозатратных инициатив является эффективным способом повышения физической активности сотрудников. Например, практика использования лестниц вместо лифта помогает не только улучшить физическое состояние, но и способствует созданию позитивной рабочей среды. Также эффективным может быть внедрение соревнований по количеству шагов в день, что стимулирует командный дух и физическую активность при минимальных затратах [5]. Эти и другие примеры подобных инициатив успешно реализованы в российских компаниях, где использование приложений для отслеживания физической активности помогает вовлечь сотрудников в оздоровительные программы [5];

2) ментальная поддержка. Программы осознанности, медитации и управления стрессом играют ключевую роль в улучшении ментального благополучия сотрудников. Научные исследования показывают, что практики внимательности, такие как интегративная тренировка тела и ума (ИВМТ), улучшают психологическое благополучие и помогают справляться со стрессом [13]. Внедрение таких программ позволяет компаниям повысить производительность сотрудников, улучшив их концентрацию и устойчивость к стрессу. Например, некоторые организации предлагают регулярные групповые сессии медитации, что доступно даже при ограниченном бюджете [12];

3) психологическая поддержка. Психологическое здоровье сотрудников является важным фактором общего благополучия и производительности. Внедрение онлайн-консультаций с психологами стало одним из популярных решений в российских и международных компаниях. Этот подход помогает предоставлять психологическую помощь без значительных затрат, при этом повышая удовлетворенность сотрудников и снижая риск выгорания [5]. Исследования показывают, что такие программы положительно влияют на эмоциональное состояние сотрудников и способствуют поддержанию их продуктивности [10];

4) социальные инициативы. Социальное взаимодействие внутри коллектива также можно организовать без значительных затрат. Примером может служить организация онлайн-мероприятий, тимбилдингов и других социальных активностей, которые помогают укрепить командный дух и улучшить психологический климат в коллективе. Такие мероприятия особенно эффективны в условиях удаленной работы, способствуя снижению уровня стресса и улучшению вовлеченности [4]. Поддержка взаимодействия между сотрудниками помогает формировать позитивные рабочие отношения, что напрямую влияет на производительность [5];

5) карьерное развитие и профессиональный рост. Программы менторства, бесплатные тренинги и внутренние мастер-классы способствуют повышению вовлеченности сотрудников и их профессиональному развитию без значительных затрат. Такие инициативы, как внутренние курсы повышения квалификации или наставничество, позволяют компании поддерживать высокий уровень профессионального роста сотрудников, что особенно важно в условиях ограниченного бюджета [10]. Важную роль играет индивидуальная работа с потенциалом сотрудника, направленная на его карьерное продвижение [5].

*Примеры внедрения Well-being программ с ограниченными затратами.*

В 2021 году ООО «Инновационный центр Ай-Теко» организовал Well-being марафон с нулевым бюджетом. Марафон проходил в онлайн-формате и охватывал четыре ключевых направления: питание, спорт, мотивацию и сон. Для каж-

дого блока были подготовлены вебинары, авторские чек-листы и подборки полезной литературы. Благодаря мощной сети контактов компании, эксперты проводили вебинары на безвозмездной основе. В результате вовлечённость сотрудников составила 47%, что привело к повышению продуктивности и успешному завершению всех 65 проектов вовремя [3].

Подобный подход к улучшению благополучия сотрудников продемонстрировал и медицинский центр Houston Methodist. Предоставив своим сотрудникам фитнес-трекеры Fitbits, организация стимулировала внутренние соревнования за достижения в шагомерных показателях. Программа включала соревнования «Battle of the Sexes» и «Beat the CEO», а также денежные призы для тех, кто достиг определённых целей. В результате вовлечённость сотрудников существенно выросла, а клиника улучшила свои позиции в рейтингах работодателей [17].

Компании также обращают внимание на нематериальные аспекты поддержки благополучия. Например, в Google практикуются занятия осознанностью, медитацией и физической активностью, что оказывает значительное влияние на улучшение состояния сотрудников. Такие программы позволяют снизить стресс и увеличить концентрацию, приводя к росту продуктивности. Важной составляющей является возможность учить и учиться: сотрудники Google преподают друг другу занятия по своим компетенциям [17].

В российской компании Авито реализован уникальный подход к благополучию сотрудников, включающий оборудованные капсулы для сна прямо в офисе. Это решение было принято после исследования, показавшего, что недостаток сна у сотрудников приводит к убыткам в размере 3,5 трлн рублей в год для российских работодателей. Кроме того, в офисе созданы экозоны для работы и отдыха, что способствует созданию здоровой и креативной атмосферы [6].

Компания PharmaCorp внедрила соревнования и челленджи, направленные на улучшение здоровья сотрудников. Программа включала мероприятия по снижению индекса массы тела, что помогло улучшить физические показатели сотрудников, повысить их энергию и сплотить коллектив [15].

Государственная корпорация Росатом запустила программу, включающую материальную поддержку сотрудников и компенсацию затрат на обеды. Для улучшения физического здоровья сотрудников были организованы спортивные соревнования и медицинские осмотры, что позволило снизить затраты на медицинское обслуживание и повысить продуктивность [5].

Магнитогорский металлургический комбинат (ММК) реализовал программу «Активное долголетие», направленную на поддержание физического здоровья сотрудников. Программа включает ежедневные задачи, отслеживаемые через мобильное приложение, а также соревнования по улучшению физической активности. Это привело к росту вовлечённости сотрудников в активный образ жизни и повышению производительности на 43% [5].

#### *Результаты внедрения и использования Well-being программ.*

Примеры успешного внедрения программ Well-being свидетельствуют о том, что для достижения высоких результатов зачастую не требуются значительные финансовые вложения. Ключевую роль играет грамотный и креативный подход к организации таких программ, позволяющий компаниям с минимальными затратами улучшать как физическое, так и эмоциональное состояние своих сотрудников. Вовлечение экспертов, использование существующих ресурсов компании и внедрение нематериальных элементов поддержки-таких как гибкий график работы, психологическая поддержка и возможности для физической активности на рабочем месте-доказывают свою эффективность в долгосрочной перспективе.

Программы Well-being могут быть адаптированы под различные уровни бюджета, что делает их доступными для большинства организаций, стремящихся повысить продуктивность сотрудников и улучшить корпоративную культуру. Практические примеры и исследования демонстрируют ряд позитивных изменений, обусловленных поддержкой благополучия персонала.

Одним из наиболее ощутимых преимуществ внедрения программ Well-being является снижение текучести кадров. Компании, которые активно поддерживают благополучие своих сотрудников, снижают уровень увольнений до

51% [5]. Сотрудники, ощущающие заботу и поддержку со стороны работодателя, проявляют большую лояльность, что способствует удержанию ключевых специалистов, особенно в условиях дефицита кадров.

Кроме того, удовлетворённые сотрудники работают более эффективно. Исследования показывают, что организации, внедряющие программы Well-being, могут увеличить производительность персонала на 12–14% [1]. Физически и эмоционально здоровые сотрудники менее подвержены стрессу и способны более эффективно справляться с поставленными задачами.

Введение программ, направленных на улучшение здоровья-таких как регулярные физические активности и медицинские осмотры-приводит к значительному сокращению числа больничных листов. В компаниях, активно поддерживающих физическое и психическое здоровье сотрудников, наблюдается снижение затрат на медицинское обслуживание и больничные листы до 30% [16].

Программы Well-being также положительно влияют на отношение сотрудников к работе, повышая их лояльность и вовлечённость. Организации с высокими показателями вовлечённости персонала отмечают рост операционной прибыли на 3,74% и увеличение инновационности до 300% [5]. Вовлечённые сотрудники более склонны генерировать новые идеи и совершенствовать рабочие процессы.

Наконец, репутация компании как работодателя, поддерживающего баланс между работой и личной жизнью, способствует привлечению и удержанию талантливых специалистов. Это особенно актуально в современных условиях, когда профессионалы выбирают организации, предлагающие не только конкурентоспособную заработную плату, но и комплексную поддержку благополучия сотрудников [16].

Таким образом, внедрение программ Well-being с продуманным и творческим подходом позволяет компаниям с минимальными затратами достичь значительных результатов, улучшая физическое и эмоциональное состояние сотрудников, повышая их продуктивность и лояльность, а также укрепляя репутацию работодателя на рынке труда.

*Трудности при внедрении и использовании Well-being программ.*

Несмотря на явные преимущества программ Well-being для улучшения здоровья и повышения продуктивности персонала, их внедрение в организациях нередко сопровождается серьезными трудностями. Эти проблемы могут возникать на различных этапах – от разработки концепции программы до её полноценной интеграции в корпоративную культуру предприятия. В данном разделе мы рассмотрим ключевые барьеры, препятствующие успешной реализации таких инициатив, и обсудим возможные пути их преодоления.

Одной из наиболее распространенных проблем является низкая вовлеченность сотрудников. Даже при доступности программ Well-being, многие компании отмечают недостаточный интерес и активность со стороны персонала. Причины этого могут быть разнообразны: недостаточная информированность о преимуществах программы, ограниченность свободного времени или недоверие к её эффективности [14]. Для повышения уровня вовлеченности важно проводить разъяснительную работу, демонстрируя реальные выгоды и создавая условия, способствующие участию сотрудников в подобных инициативах.

Дополнительную сложность представляет разнообразие потребностей сотрудников. Каждая организация состоит из уникальных индивидуумов с разными уровнями физической подготовки, разнообразными проблемами со здоровьем и специфическими рабочими графиками. Это затрудняет создание универсальной программы, способной удовлетворить запросы всех без исключения. Учёт культурных и демографических особенностей, а также внутреннего разнообразия персонала, становится критически важным для разработки эффективных Well-being программ [8]. Индивидуализированный подход и гибкость в реализации могут существенно повысить их эффективность и привлекательность для сотрудников.

Даже после успешного запуска программы может возникнуть проблема снижения её долгосрочной эффективности. Нередко инициативы теряют свой первоначальный импульс и не достигают значимых результатов из-за недостатка ресурсов, отсутствия последовательного лидерства или слабой интеграции с общей корпоративной культурой [14]. Для поддержания эффективности программы

необходимо обеспечить её постоянную поддержку, выделение достаточных ресурсов и включение в стратегические приоритеты организации.

Сложности с измерением эффективности программ также выступают существенным препятствием. Без точных и надёжных метрик компании затрудняются в оценке реальных улучшений или выявлении недостатков, что негативно сказывается на дальнейшем развитии инициативы. Инвестиции в современные технологии сбора и анализа данных о состоянии здоровья сотрудников и их вовлечённости становятся необходимым условием для успешного мониторинга и оценки результатов программ Well-being [14]. Это позволяет не только оценивать текущую эффективность, но и своевременно вносить коррективы для её повышения.

Недостаточная поддержка со стороны руководства организации часто является одной из главных причин неудач при внедрении программ Well-being. Активная вовлечённость топ-менеджмента играет ключевую роль в успешной реализации подобных инициатив. Когда лидеры организации демонстрируют личную заинтересованность и участие, это мотивирует сотрудников и значительно повышает шансы на успешное внедрение программы [8]. Формирование культуры, ориентированной на здоровье и благополучие, должно начинаться с верхних уровней управления.

Культурные барьеры могут существенно препятствовать принятию программ Well-being сотрудниками. В некоторых случаях инициативы по улучшению благополучия воспринимаются как вмешательство в личную жизнь, особенно в организациях, где не принято открыто обсуждать вопросы здоровья и эмоционального состояния [8]. Преодоление этих барьеров требует деликатного подхода, уважения к личному пространству сотрудников и создания атмосферы доверия и открытости.

#### *Рекомендации по внедрению элементов программ Well-being.*

Успешное внедрение программ Well-being в организации требует комплексного и продуманного подхода, который учитывает множество факторов – от индивидуальных потребностей сотрудников до общей корпоративной культуры. Преодоление препятствий на этом пути способствует улучшению здоровья и

благополучия персонала, а также приносит ощутимые выгоды для самой организации, повышая её эффективность и конкурентоспособность. Для достижения этих целей, особенно при ограниченном бюджете, важно разработать подход, основанный на потребностях сотрудников и возможностях компании. Ниже представлены ключевые рекомендации по внедрению таких программ.

#### 1. Проведение комплексного анализа потребностей персонала.

Первоначальным этапом внедрения программы Well-being должно стать всестороннее исследование текущего состояния благополучия сотрудников. Рекомендуется использовать методы анкетирования, интервьюирования и фокус-групп для выявления основных проблем и ожиданий персонала. Такой подход позволит адаптировать программу к реальным потребностям коллектива, повысить её эффективность и избежать необоснованных расходов.

#### 2. Программы нематериальной поддержки.

Физическое благополучие сотрудников улучшится через организацию мероприятий, направленных на повышение уровня физической активности, таких как совместные утренние зарядки, корпоративные соревнования по количеству шагов или виртуальные фитнес-сессии. Использование бесплатных мобильных приложений для мониторинга активности поможет стимулировать здоровую конкуренцию среди сотрудников, повышая их мотивацию и вовлечённость в поддержание здорового образа жизни.

Психологическое благополучие сотрудников можно поддерживать посредством внедрения программ по управлению стрессом, практик осознанности и медитации. Проведение тренингов по эмоциональной устойчивости с привлечением внутренних специалистов или партнёрских организаций, а также создание ресурсов для самостоятельного изучения, таких как вебинары и электронные библиотеки, способствует укреплению психологической стабильности персонала.

Социальное благополучие усиливается через организацию мероприятий, направленных на укрепление командного духа, таких как тимбилдинги, клубы по интересам или волонтерские проекты. Развитие внутренней коммуникационной

платформы для обмена опытом и знаниями между сотрудниками разных отделов способствует сплочению коллектива и повышает эффективность взаимодействия.

### 3. Обеспечение гибкости и индивидуального подхода.

Учитывая разнообразие потребностей и ожиданий сотрудников, рекомендуется внедрять гибкие формы занятости, такие как удалённая работа, гибкий график или возможность индивидуального планирования задач. Это способствует балансу между работой и личной жизнью, снижает уровень стресса и повышает удовлетворённость работой.

### 4. Инвестирование в профессиональное развитие без значительных затрат.

Поддержка профессионального роста сотрудников может осуществляться через программы наставничества, внутренние обучающие сессии и доступ к бесплатным онлайн-курсам. Создание внутренней базы знаний и обмен опытом между сотрудниками способствует повышению компетенций и стимулирует инновационное мышление.

### 5. Предоставление поддержки в области финансового благополучия.

Организация семинаров и консультаций по управлению личными финансами, бюджетированию и финансовому планированию помогает снизить финансовый стресс сотрудников. Такие инициативы могут быть реализованы с минимальными затратами посредством партнёрства с финансовыми экспертами или использованием онлайн-ресурсов.

### 6. Использование технологий для оптимизации программ Well-being.

Внедрение цифровых инструментов, таких как мобильные приложения для отслеживания здоровья, онлайн-платформы для обучения и коммуникации, позволяет расширить охват программ и повысить их эффективность. Технологии способствуют персонализации инициатив и упрощают сбор обратной связи для дальнейшего улучшения программ.

### 7. Мониторинг и оценка эффективности программ.

Для обеспечения устойчивости и актуальности программ Well-being необходимо регулярно оценивать их влияние на сотрудников и организацию в целом. Рекомендуется разработать систему ключевых показателей, таких как уровень

вовлечённости, удовлетворённости работой, показатели продуктивности и текучести кадров. Анализ этих данных позволит корректировать программы и повышать их эффективность.

#### 8. Преодоление организационных барьеров и сопротивления изменениям.

Успешное внедрение программ Well-being может сталкиваться с внутренним сопротивлением. Важно проводить информационно-просветительскую работу, разъясняя преимущества программ для каждого сотрудника и организации в целом. Активное участие руководства и привлечение лидеров мнений внутри коллектива способствует преодолению барьеров и формированию позитивного отношения к изменениям.

#### 9. Обеспечение устойчивости и долгосрочности инициатив.

Программы Well-being должны рассматриваться как долгосрочная инвестиция в человеческий капитал, а не как разовая акция. Необходимо интегрировать их в стратегические планы развития компании, обеспечивая постоянную поддержку и ресурсы для их реализации. Это способствует укреплению корпоративной культуры и повышению конкурентоспособности организации.

Интеграция программ Well-being в систему управления персоналом позволяет организациям не только преодолевать текущие вызовы, но и создавать устойчивую основу для будущего развития. Опираясь на научные исследования и учитывая специфические особенности корпоративной среды, компании могут создавать благоприятные условия для развития и реализации потенциала своих сотрудников. Забота о которых становится стратегическим преимуществом, отражающимся на всех аспектах деятельности компании – от эффективности операций до репутации на рынке труда.

### ***Список литературы***

1) Как well-being сотрудника влияет на well-being компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prostodar.ru/blog/wellbeing/#> (дата обращения: 03.09.2024).

2) Захаров Д.К. Концепция «благополучия на рабочем месте» как часть современных корпоративных программ управления персоналом / Д.К. Захаров,

Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – Т. 12, №3. – С. 13–17. – DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-13-17.

3) Не имей 100 рублей, а имей 100 экспертов. Как «Инновационный центр Ай-Теко» провел well-being марафон без бюджета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://intercomm.media/cases/ne-imej-100-rublej-a-imej-100-ekspertov-kak-innovacionnyj-czentr-aj-teko-provel-well-being-marafon-bez-byudzheta/> (дата обращения: 12.09.2024).

4) От теории к практике – как мы внедрили well-being программы в агентстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adpass.ru/wellbeing-programmy-fundament-blagopoluchiya-kompanii/> (дата обращения: 10.09.2024).

5) Молодчик Н.А. Программа well-being: российские практики / Н.А. Молодчик, П.О. Сосина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – №1. – С. 57–62. – ISSN 2305-7807. – DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-57-62. EDN ELQVFT

6) Well-being и прибыль. Три нестандартных примера заботы о сотрудниках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/well-being-i-pribil-tri-nestandardnih-primera-zaboti-o-sotrudnikah/> (дата обращения: 14.09.2024).

7) компаний считают well-being обязательной частью бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5582447> (дата обращения: 07.09.2024).

8) Barriers and facilitators to the implementation of workplace health promotion programs: Employers' perceptions / J. M. Campmans, D. J. Smit, S. H. van Oostrom [и др.] // *Frontiers in Public Health*. – 2023. – Т. 10. – DOI 10.3389/fpubh.2022.1035064. EDN DEVJDO

9) Effects of Performance and Target Pressure on the Psychological Well-Being of Corporate Employees / J. Priya, P. Machani, I. T. Agyei [и др.] // Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities. 2023. Т. 6, №8s. С. 218–227. – ISSN 2589-7799.

10) Employee Perceptions of Well-Being Programs / A. V. Edwards, S. Marcus // Journal of Social, Behavioral, and Health Sciences. 2018. Т. 12, №1. С. 100–113. – DOI 10.5590/JSBHS.2018.12.1.07.

11) EMPLOYEE WELLBEING at CORNELL [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://hr.cornell.edu/sites/default/files/2023-06/wellbeing\\_guide.pdf](https://hr.cornell.edu/sites/default/files/2023-06/wellbeing_guide.pdf) (дата обращения: 03.09.2024).

12) Managing Employee Well-Being in a Turbulent Environment of Organisations // Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series. 2024. DOI 10.29119/1641-3466.2024.191.14.

13) Promoting Psychological Well-Being Through an Evidence-Based Mindfulness Training Program / Y. Tang, R. Tang, J. J. Gross // Frontiers in Human Neuroscience. 2019. Т. 13. DOI 10.3389/fnhum.2019.00237.

14) The Challenges of Employee Wellness Programs [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/the-challenges-of-employee-wellness-programs> (дата обращения: 09.09.2024).

15) The Employee Wellness Case Studies That Will Inspire You [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/the-employee-wellness-case-studies-that-will-inspire-you> (дата обращения: 07.09.2024).

16) (No Cost) Employee Wellness Strategies and Health Promotion Ideas [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.well-steps.com/blog/2020/01/02/employee-wellness-strategies-health-promotion-ideas/> (дата обращения: 01.09.2024). Fantastic Corporate Wellness Case Studies To Get Inspired By [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inkin.com/blog/en/5-Fantastic-Corporate-Wellness-Case-Studies-To-Get-Inspired-By> (дата обращения: 09.09.2024).