



Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике

ЛИСОВСКАЯ Антонина Юрьевна

КОШЕЛЕВА Софья Владимировна

СОКОЛОВ Дмитрий Николаевич

ДЕНИСОВ Александр Федорович

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. *Цель.* В статье приводится обзор теоретических подходов к определению понятия «благополучие сотрудника», обсуждается проблема отсутствия единого понимания в профессиональной и академической литературе концепции корпоративного благополучия. *Результаты.* Теоретический вклад заключается в сравнительном анализе существующих подходов к рассмотрению феномена «благополучия» и уточнении его структурных компонентов и дефиниций. *Выводы.* Отсутствие единства терминологии затрудняет понимание смыслового содержания термина и феномена «благополучие» и выстраивание политики в области управления благополучием сотрудников. Сужение контекста исследования и акцентированная психологизация понятия не предполагают целостный подход к управлению благополучием сотрудников на практике, затрудняют понимание связи между благополучием сотрудников и особенностями менеджмента, направлениями деятельности компании, особенностями управления человеческими ресурсами. Осуществлённый анализ подтвердил сходство в содержании структурных компонентов благополучия в академических и консалтинговых исследованиях, выявил различия в видении значимости конкретных структурных компонентов благополучия и обнаружил содержательно более сбалансированную структуру компонентов благополучия в подходе консалтинговых компаний. Авторы предлагают следующую трактовку благополучию сотрудника: благополучие сотрудника — это состояние, при котором сотрудник успешно реализует собственный потенциал, продуктивно работает и вносит свой вклад в развитие компании и общества в целом; базовыми компонентами благополучия сотрудника являются физическое благополучие (физическое и психическое здоровье), психологическое благополучие, социальное благополучие (включённость в жизнь социума), финансовое благополучие. *Ценность результатов.* Данная работа может послужить первичной основой для разработки содержания программ управления благополучием сотрудников в компаниях, учитывающих международный и отечественный опыт в определении наиболее значимых аспектов корпоративного благополучия.

Ключевые слова: благополучие сотрудника, субъективное и объективное благополучие, структура благополучия.

Введение

Тема благополучия сотрудников (*employee well-being*) на протяжении долгого времени является одной из наиболее актуальных в международных академических исследованиях по организационному поведению (ОП) и управлению человеческими ресурсами (УЧР) (Grant, Christianson, Price, 2007) и является стратегическим приоритетом в деятельности современных компаний (Deloitte, 2018). Так как благополучие сотрудников является предметом интереса ряда дисциплин, включая экономику, организационную психологию, антропологию и социологию, такая междисциплинарность предполагает сложность в концептуализации и самого понятия. В частности, это находит отражение в разнообразии подходов к трактовке благополучия личности разными группами исследователей.

Подходы к исследованию феномена благополучия индивида

Субъективный и объективный подходы

В качестве наиболее распространённых можно выделить субъективный и объективный подходы. Многие авторы отмечают субъективный характер феномена благополучия, связывая его с индивидуальным восприятием и отношением индивидов к обстоятельствам их жизни и деятельности. П. Андерсон, Е. Жане-Лопис и К. Купер указывают на отсутствие единого согласованного определения того, что такое благополучие, делая акцент на значимости субъективного благополучия. По их мнению, субъективное благополучие относится к восприятию и оценке индивидами качества своей жизни, а также качества их психологического и социального функционирования (Anderson, Jane-Llopis, Cooper, 2011). Субъективное благополучие определяются также как текущая оценка индивидом приятных и неприятных для него переживаний и воздействий (Diener, Emmons, Larsen, Griffin, 1985). Субъективное благополучие включает в себя глобальную оценку удовлетворённости жизнью и комплекс положительных и отрицательных аффективных (эмоциональных) реакций на свою жизнь (Busseri, Sadava, 2011). Именно методики оценки субъективного благополучия приобрели большую популярность: например «Шкала субъективного благополучия» (Perrudet-Badoux, Mendelsohn, Chiche, 1988), адаптированная М. В. Соколовой (Соколова, 1996); «Опросник счастья» (Lyubomirsky, Lepper, 1999); для диагностики когнитивного компонента субъективного благополучия используются опросники (Мельникова, 2004; Шмионов, Бескова, 2018; Яремчук, 2013). Субъективное благополучие личности можно описать как интегральное социально-психологическое образование, являющееся своеобразным индикатором внутренней экологии личности (Шамионов, 2002). Отмечается существенное значение субъективного благополучия для понимания и оценки общего благополучия индивида (Diener, Sapyta, Suh, 1998).

Не отрицая субъективную природу индивидуальной оценки индивидом своего благополучия, исследователи отмечают, что психологическое благополучие, с другой стороны, основано также и на объективных или внешних обстоятельствах и перспективах (Robbins, Kliewer, 2000). Н. Аксфорд, Д. Джодрелл и Т. Хоббс, анализируя подходы к измерению объективного и субъективного благополучия, особое внимание уделяют функциям объективных и субъективных данных о благополучии в политике и практике, а также способам их улучшения (Axford, Jodrell, Hobbs, 2014). Можно заключить, что концепции, основанные на субъективно-объективном подходе, позволяют выделить субъективные (психологические индивидуально-личностные) и объективные (демографические, гендерные, социально-

культурные, экономические) факторы и их влияние на состояние человека, его отношение к разным аспектам жизнедеятельности.

Аффективный и когнитивный подходы

Несколько менее широко представлены аффективный и когнитивный подходы. Первый из них ориентирован на соотношение эмоций и активности, а второй — на баланс между навыками и вызовами. Следует отметить, что в рамках аффективно-когнитивного подхода наблюдается несколько направлений, различающихся базовыми смысловыми акцентами в понимании и исследовании благополучия. Так, например, П. Уорр, представляя аффективный подход к благополучию, связывает его с возникновением возбуждения как основы активности и испытываемым удовольствием (Warr, 1990). М. Чикзентмихайи определяет когнитивный подход как основанный на балансе между навыками и вызовами (проблемами) (Csikszentmihalyi, 1990). В рамках объединённого аффективно-когнитивного подхода выделяются два измерения: энергию и идентификацию (González-Romá, Schaufeli, Bakker, Lloret, 2006). Наконец, предлагается интегративная модель благополучия, включающая четыре типа классификаций индикаторов благополучия: 1) удовольствие и возбуждение, 2) депрессия и энтузиазм, 3) вызов и навыки, 4) энергия и идентификацию (Salanova, Del Líbano, Llorens, Schaufeli, 2014). В рамках аффективно-когнитивного подхода исследовались эмпирические различия между аффективным и когнитивным благополучием, и было установлено, что при оценке когнитивного благополучия люди с большей вероятностью учитывают глобальные жизненные обстоятельства в отличие от конкретных событий и видов деятельности (Luhmann, Hawkey, Eid, Cacioppo, 2012).

Гедонистическое и эвдемонистическое направления

Ещё одно направление в понимании благополучия разделяет все подходы к благополучию на два основных подхода: гедонистический (от греч. *hedone* — удовольствие) и эвдемонистический (от греч. *eudaimonia* — счастье) (Рикель, Туниянц, Батырова, 2017; Ryan, Deci, 2001). В гедонистическом понимании благополучие описывается в терминах удовлетворённости / неудовлетворённости конкретными аспектами и обстоятельствами жизни и деятельности. В основном изучается эмоциональное благополучие. Например, понятие «благополучие» М. Аргайл считал синонимом понятию «счастье», но в понятие «благополучие» должны быть включены также «доход» и «состояние здоровья» (Argyle, 2013). Счастье М. Аргайл определял как состояние переживания удовлетворённости жизнью в целом, включающее общую рефлексивную оценку человеком своего прошлого и настоящего, а также частоту и интенсивность положительных эмоций. В эвдемоническом понимании благополучие рассматривается в более целостном и широком (глобальном) жизненном контексте и в качестве главного и необходимого аспекта благополучия признается личностное развитие (личностный рост). Был разработан эвдемонический вариант структуры благополучия, включающий в себя шесть элементов: цель в жизни, личностный рост, принятие себя, позитивные отношения с другими, контроль над отношениями с другими, автономия (Ryff, Singer, 2008).

В ходе изучения деятельности по достижению благополучия, были выявлены отличия гедонистической и эвдемонической моделей поведения: гедонистическая деятельность основывается на сенсорном и аффективном опыте, в то время как эвдемоническая — на более высоком интеллектуальном, поведенческом и духовном опыте. Полученные результаты сближают гедонистический и эвдемонический подходы с аффективным и когнитивным подходами (Zuo, Wang, Wang, Shi, 2017). Сочетание аффективно-когнитивного и гедонистическо-эвдемонического подходов к пониманию благополучия позволяет выявить (установить) соотношение и влияние на благополучие эмоциональных (чувственных, не рационализиро-

ванных) и рациональных (осознаваемых, обусловленных социальным опытом) проявлений личности.

Практико-ориентированный подход

Наряду с описанными подходами, ориентирующимися в качестве базового основания для понимания благополучия преимущественно на психологическую основу, выделяется и практико-ориентированный подход, в рамках которого изучалась взаимосвязь благополучия с разными аспектами жизнедеятельности человека и социально-экономической среды, что сближает его как с субъективно-объективным, так и аффективно-когнитивным подходами и определяет его буферную позицию в концептуализации понятия благополучия.

Так, были установлены четыре типа благополучия работников, а также связанные с ними психосоциальные предпосылки и последствия, поскольку были обнаружены значимые отношения между различными типами благополучия сотрудников и инвесторами в тяжёлую («жёсткую») и лёгкую («мягкую») работу, что вносит свой вклад в существующую литературу об инвестициях в работу (Salanova, Del Líban, Llorens, Schaufel, 2014). Была выяснена взаимосвязь между эмоциональным благополучием и производительностью труда, внутренней удовлетворённостью работой и проблемами обучения и развития менеджеров (Hosie, Sevastos, 2010). А. Феррер-и-Карбнелл провёл сравнительный анализ взаимосвязи дохода и благополучия (Ferrer-i-Carbonell, 2005), а А. Дж. Освальд и С. Ву на примере США нашли объективное подтверждение субъективных показателей благополучия человека (Oswald, Wu, 2010).

Д. У. Эдингтон, Дж. С. Питтс и А. Б. Шульц, исследуя здоровье как экономическую стратегию, получили сравнительные данные, относящиеся к образу жизни, заболеваниям и экономическим потерям на рабочем месте, кроме того выявили дополнительные детерминанты здоровья, характеризующие благополучие, такие как социально-эмоциональные состояния и позитивные характеристики личности, а также окружающей среды и культуры (Edington, Pitts, Schultz, 2014). Была показана связь между здоровьем и безопасностью рабочей силы и конечным результатом через отслеживание рыночных показателей компаний, которые воспитывают «культуру здоровья» (Fabius et al., 2013). Была выявлена взаимосвязь увязки коэффициента возврата инвестиций (*return on investment, ROI*) и лучших практик укрепления здоровья на рабочем месте и организационных финансовых показателей через отслеживание рыночных показателей компаний с самыми высокими баллами в системе показателей (Grossmeier et al., 2015; O'Donnell, 2015).

Из рассмотренных подходов к исследованию благополучия можно сделать вывод о том, что ключевым субъектом благополучия является человек (сотрудник), и ключевые показатели его благополучия связаны прежде всего с его физическим и психологическим здоровьем, позитивным восприятием себя и среды, проявлением активности и результативности. Однако сложность самого феномена благополучия и разнообразие подходов к его пониманию дают основание признать, что определение и уточнение понятия благополучия представляет собой одну из актуальных проблем при рассмотрении благополучия на рабочем месте (*well-being at work*) (Kowalski, Loretto, 2017).

Структура понятия «благополучие сотрудника»: ключевые компоненты

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) (*World Health Organization, WHO*) считает благополучие неотъемлемой частью здоровья: здоровье, в свою очередь, является состоянием полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствием болезней и физических дефектов (WHO, 1946—1948). Общее благополучие на

рабочем месте (*well-being at work*) ВОЗ определяет следующим образом: «...состояние благополучия, в котором каждый человек реализует свой собственный потенциал, может справляться с нормальными стрессами жизни, может продуктивно и плодотворно работать и может вносить свой вклад в жизнь своей общины» (World Health Organization, 1958). В этом определении делается акцент на обеспечении возможностей для реализации потенциала человека, поддержании его психологического и физического благополучия, психологического здоровья, а также социального благополучия.

Вместе с тем эксперты ВОЗ отмечают эволюцию понимания благополучия на рабочем месте от относительно узкого «трудового» подхода, когда внимание уделялось в основном гигиене труда, а работодателей интересовали только вопросы, связанные с охраной труда и здоровья на рабочем месте, до более масштабного понимания благополучия на рабочем месте как составляющей общественного здоровья (Kim, 2012). Использование термина «благополучие сотрудника» подразумевает, что речь идёт о благополучии людей, являющихся членами организации, работающих в организации, то есть фактически о «благополучии на рабочем месте» и / или «профессиональном благополучии». При этом авторы исследований выделяют разные содержательные компоненты в описании феномена благополучия.

Следует отметить, что, несмотря на популярность термина «*well-being*», этому понятию нет адекватного эквивалента в русском языке (Карпенкова, Крысюк, 2013), и в отечественных академических публикациях наблюдается существенное терминологическое разнообразие. Чаще всего используется термин «профессиональное благополучие», под которым понимают «процесс и состояние, интегрально отражающие жизненную деятельность субъекта, её условия и результаты, а также отношение субъекта к результатам деятельности» (Бояркин и др., 2007, с. 7). Нередко подчёркивается психологическая компонента понятия, например, что благополучие сотрудника есть «интегральное образование, включающее осознание ценности и смысла профессиональной деятельности, переживание положительных эмоций и чувств, связанных с профессией, и относительное отсутствие отрицательных эмоций» (Бородкина, 2012, с. 31). Интересен тот факт, что в отечественной литературе в целом здоровье работника не рассматривается составной частью его профессионального благополучия и (или) благополучия на рабочем месте. Возможно, это связано с тем, что для российских реалий характерен низкий уровень медицинской грамотности, что также сказывается на востребованности программ управления благополучием сотрудников (Рыбаков, 2016). Исключение компоненты «здоровье» из понятия «благополучие сотрудника» в целом не корректно, так как физическое здоровье может повлиять на количество дней отсутствия на рабочем месте, связанных с болезнью, на объём и продуктивность труда сотрудника.

По мнению П. Уорра, благополучие является интегральным показателем позитивного функционирования личности в профессиональной сфере, который включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, характеризующие отношение человека к себе как к профессионалу, к своей профессиональной среде и организационному контексту (Warr, 1990). Структуру профессионального благополучия в этом случае формируют четыре первичных компонента — 1) эмоциональное благополучие; 2) стремление к росту и развитию; 3) автономия и 4) компетентность — которые затем обобщаются в один интегральный показатель «общее функционирование», характеризующий личность профессионала в целом (Warr, 1990). Карен Данна и Рики Гриффин, авторы одной из наиболее цитируемых работ в области благополучия сотрудников, концептуально рассматривают благополучие как более широкую и более всеобъемлющую конструкцию, включающую в себя: а) удовлетворённость жизнью в целом (удовлетворённость или неудовлетворённость социальной жизнью,

семейной жизнью, отдыхом), б) удовлетворённость работой / трудом (удовлетворённость или неудовлетворённость оплатой труда, возможностями продвижения по службе, сослуживцами) и в) общее здоровье. Здоровье, в свою очередь, рассматривается как подкомпонент благополучия и включает в себя сочетание физических и психологических показателей (Danna, Griffin, 1999). В других исследованиях благополучие определяется его с точки зрения шести конструктов, включая: управляемую рабочую нагрузку; личный контроль над работой; поддержку со стороны коллег и руководителей; позитивные отношения на работе; достаточно чёткую профессиональную роль и чувство контроля за участием в изменениях в организации (Guest, Conway, 2004).

Исследования в области управления человеческими ресурсами делят понятие «благополучие» на три аспекта, а именно: счастье, здоровье и социальное благополучие (Clinton, van Veldhoven, 2013; Grant et al., 2007; van de Voorde et al., 2012). Благополучие счастья отражает субъективный опыт сотрудников и включает такие отношения, как удовлетворённость работой и эмоциональная организационная приверженность (Grant et al., 2007; van de Voorde et al., 2012; Peccei et al., 2013). Понятие «здоровье» охватывает вопросы физического и психического здоровья, связанные со стрессом, болезнями и истощением (Grant et al., 2007; van de Voorde et al., 2012). И наконец, социальное благополучие относится к таким взаимосвязанным аспектам, как справедливость, социальная поддержка и доверие к другим работающим (Grant et al., 2007). Основные подходы к определению структуры благополучия представлены в таблице 1.

Акцент на структурных компонентах благополучия характерен и для подходов к определению этого понятия, используемых ведущими консалтинговыми компаниями. Например, согласно подходу компании *Гэллан*, благополучие является внутренним ощущением человека, сочетанием интереса и любви к тому, чем он занимается каждый день, хороших отношений с окружающими, устойчивого материального положения, хорошего здоровья и гордости своим вкладом в жизнь общества. Исследователи компании *Гэллан* не сужают понимание проблемы до благополучия на рабочем месте либо профессионального благополучия и выделяют пять общих элементов благополучия, успешность в которых влияет на результаты бизнеса: физическое состояние сотрудника; финансовое благополучие; социальная реализация; общественная польза деятельности; карьерный аспект. Именно компания *Гэллан* связывает благополучие сотрудника и его результативность, отмечая, что «ущемлённое» благополучие сотрудника оказывает влияние на количество дней, проведенных на больничном, процесс и результат работы, выгорание и вероятность покинуть организацию.

Эксперты компании *Аон Хьюит* благополучие определяют как «состояние равновесия, которое состоит из наличия соответствующих ресурсов, возможностей и задач, необходимых для достижения оптимального здоровья и производительности человека и организации» (Aon Global Financial Wellbeing Survey, 2018). Благополучие рассматривается как состоящее из четырёх различных, но взаимосвязанных областей: физическое благополучие — энергия для достижения задач, необходимых для повседневной жизни; эмоциональное благополучие — взвешенное отношение к повседневной жизни и реакции; социальное благополучие как производная от наших связей и контактов с другими людьми; финансовое благополучие — способность уверенно управлять текущими и будущими финансами. Финансовое благополучие может быть определено как предоставление людям инструментов, которые им необходимы для принятия своих собственных финансовых решений (там же). Несмотря на то, что такое определение благополучия в большей степени обязанности по его поддержанию закрепляет за самим сотрудником, эксперты *Аон Хьюит* рассматривают заботу работодателя о благополучии сотрудника в качестве надёжной инвестиции в бизнес и перечисляют потенциальные преимущества этой политики.

Таблица 1. Структура благополучия: видение академических исследователей

Автор	Физическое благополучие	Психологическое благополучие	Социальное благополучие	Профессиональное благополучие	Удовлетворённость жизнью в целом
Warr (1990)		Эмоциональный и когнитивный компоненты	Поведенческий компонент	Позитивное профессиональное функционирование. Стремление к росту и развитию Автономия Компетентность	
Danna, Griffin (1999)	Общее здоровье Физическое здоровье	Психологическое здоровье	Удовлетворённость социальной жизнью, семейной жизнью, отдыхом	Удовлетворённость работой / трудом: - оплатой труда, - возможностями продвижения по службе, - сослуживцами и пр.	Удовлетворённость жизнью в целом
Guest, Conway (2004)			Поддержка со стороны коллег и руководителей Позитивные отношения на работе	Управляемая рабочая нагрузка Личный контроль над работой Чёткая профессиональная роль Контроль участия в организационных изменениях	
Grant et al. (2007), Clinton and Van Veldhoven (2012), Van de Voorde et al. (2012), Peccei et al., (2013)	Здоровье: - физическое и психическое здоровье, - связанное со стрессом, болезнями и истощением	Счастье: - удовлетворённость работой, - эмоциональная организационная приверженность	Социальное благополучие: справедливость, социальная поддержка, доверие к другим работающим	Удовлетворённость работой Эмоциональная организационная приверженность	
Бояркин (2007)				Отношение к условиям и результатам профессиональной деятельности	
Бородкина (2012)		Положительные эмоции и чувства, связанные с профессией / работой			
Минюрова, Заусенко (2013)		Саморазвитие личностных качеств		Позитивное функционирование в условиях профессиональной деятельности Удовлетворённость результатами профессиональной деятельности	
Рыбаков (2016)	Физическое здоровье	Психологическое и эмоциональное здоровье		Профилактика заболеваний и поддержание здоровья на рабочем месте	Смысловая составляющая — жизненные цели и ценности
Общее количество указанных позиций	5	10	8	18	2

К их числу относятся: сокращение абсентеизма, повышение производительности, уменьшение претензий к политике компании в отношении здоровья и рисков, снижение презенте-

изма, более высокая вовлечённость сотрудников, а также упрощение набора и удержания сотрудников.

Компания *Уиллис Тауэрс Уотсон* отмечает целевую направленность благополучия (purpose driven) и связь с ценностями организации и опытом сотрудников (Willis Tower Watson, 2020). Комплексное благополучие включает в себя четыре ключевых аспекта:

- физическое благополучие: понимание и управление своим здоровьем, принятие соответствующих профилактических мер, улучшение состояния здоровья, управление хроническими заболеваниями, навигация и восстановление после острой болезни или неожиданной травмы и успешное возвращение к функциональности;
- эмоциональное благополучие: самосознание, хорошее психическое здоровье, эмоциональная / психологическая устойчивость, управление стрессом и так далее;
- финансовое благополучие: достижение состояния финансовой безопасности, способность управлять бюджетными обязательствами, достигать финансовых целей, защищаться от рисков, справляться с финансовыми потрясениями;
- социальное благополучие: социальное благополучие связано с пониманием важности / пользы взаимодействия с другими, принятием разнообразия, умением поддерживать отношения и сотрудничать с другими, быть в состоянии успешно разрешать конфликты и адаптироваться к изменениям.

Таким образом, идеальное состояние благополучия — физически процветающий, эмоционально сбалансированный, финансово обеспеченный и социально-включённый индивид.

Эксперты Института развития персонала (*Chartered Institute for Personnel and Development, CIPD*) в 2016 г. отметили тенденцию перехода от более точечных проблем, здоровья и безопасности к целостному пониманию здоровья и благополучия на рабочем месте (CIPD, 2016). Основой «пирамиды благополучия» являются культура, лидерство, управление людьми; благополучие, в свою очередь, является основой вовлечённости сотрудников. *Институт развития персонала* определяет семь взаимосвязанных сфер благополучия сотрудников, отмечая, что универсального подхода к разработке стратегии в этой области нет; содержание инициатив в области поддержания здоровья и благополучия должно основываться на уникальных потребностях и характеристиках организации и её сотрудников.

К компонентам благополучия относят здоровье, работу, ценности / принципы, коллективное / социальное взаимодействие, личностный рост. В 2020 г. были добавлены ещё две компоненты (сферы жизни): выбор достойного образа жизни (в том числе здоровый образ жизни, ЗОЖ) и финансовое благополучие. В соответствии с этим подходом, благополучие является многомерным конструктом, причём равные роли в его формировании играют как работодатель, так и сам работник.

Согласно последнему исследованию *Института развития персонала*, работодатели, уделяющие больше внимания благополучию сотрудников, отмечают моральный дух сотрудников и их вовлечённость, более здоровую и инклюзивную культуру, низкую заболеваемость среди персонала (CIPD Report, 2020).

В целом подход к определению структуры благополучия с позиции консалтинговых компаний может быть представлен следующим образом (Табл. 2).

Таблица 2. Структура благополучия: видение консалтинговых фирм

Gallup	Aon Hewitt	Towers Watsons	Chartered Institute for Personnel and Development
1. Физическое состояние сотрудника	1. Физическое благополучие	1. Физическое благополучие	1. Здоровье Физическое здоровье Физическая безопасность Психическое здоровье
	2. Эмоциональное благополучие	2. Эмоциональное благополучие	2. Работа Рабочая среда Хороший менеджмент Требования к работе Автономии Управление изменениями Оплата и вознаграждение
2. Социальная реализация	3. Социальное благополучие	3. Социальное благополучие	3. Ценности / принципы Руководство Этические стандарты Разнообразия(е)
3. Общественная польза деятельности			4. Коллективное / социальное взаимодействие Голос сотрудника Положительные отношения
4. Карьерный аспект			5. Личностный рост Развитие карьеры Обучение на протяжении всей жизни Творчества(о)
			6. Выбор здорового образа жизни Физическая активность Здоровое питание
5. Финансовое благополучие	4. Финансовое благополучие	4. Финансовое благополучие	7. Финансовое благополучие. Политика справедливой оплаты труда и пособий Пенсионное планирование Финансовая поддержка сотрудников

Сравнение количества упоминаний разных структурных компонентов благополучия в теоретических и консалтинговых исследованиях (см. таблицы 1 и 2) позволило выявить наличие сходства и различий в теоретическом и практическом видении благополучия (Табл. 3).

Таблица 3. Количество упоминаний разных структурных компонентов благополучия в академических и консалтинговых исследованиях

Компоненты благополучия	Количество упоминаний компонентов		Рейтинг упоминаний компонентов	
	Академические исследования	Консалтинговые исследования	Академические исследования	Консалтинговые исследования
Физическое здоровье	5	8	4	3
Психологическое здоровье	10	3	2	4
Социальное благополучие	8	9	3	2
Профессиональное благополучие	18	11	1	1
Финансовое благополучие	—	8	—	3
Удовлетворённость жизнью в целом	2	—	5	—

Первое, на что следует обратить внимание, это общая для обеих групп исследований лидирующая рейтинговая позиция профессионального благополучия в структуре благополучия, что сближает академический и практический подходы к пониманию и оценке феномена благополучия. Но этим ограничивается сходство двух подходов, далее рассмотрим выявленные различия.

В академических исследованиях близкие по рейтингу второе и третье места занимают психологическое и социальное благополучие (10 и 8 баллов соответственно), за ними следует

физическое благополучие (физическое здоровье) и общая удовлетворённость жизнью в целом (пять и два балла соответственно).

В консалтинговых исследованиях второе место в рейтинге занимают показатели социального благополучия (девять баллов), третье место делят между собой физическое благополучие (показатели физического здоровья, восемь баллов) и финансовое благополучие (восемь баллов), четвёртое место занимает эмоциональное благополучие (три балла).

Интересно отметить, что в консалтинговых исследованиях, в отличие от академических, практически всем структурным компонентам благополучия придаётся примерно одинаковая значимость (8–11 баллов), что отражает более сбалансированный подход, равномерно охватывающий разные аспекты благополучия сотрудников. Исключение составляет только компонент эмоционального здоровья, которому в академических исследованиях уделяется большое внимание (10 баллов).

В отличие от приведённых ранее академических определений благополучия, определения, принятые в сфере консалтинга, рассматривают благополучие как целостный многоаспектный феномен, ответственность за поддержание которого лежит как на самом индивиде, так и на работодателе; работодателю благополучие сотрудников обеспечивает дальнейшее устойчивое положение, вовлечённость и повышение производительности — благополучие является фундаментом для роста, производительности и успеха (Bersin, 2017).

Таким образом, осуществлённый обзор подтвердил сходство в содержании структурных компонентов благополучия в академических и консалтинговых исследованиях, выявил различия в видении значимости конкретных структурных компонентов благополучия и обнаружил содержательно более сбалансированную структуру компонентов благополучия в подходе консалтинговых компаний. Можно предположить, что подход к содержанию и структуре понятия «благополучие», присущий консалтинговым фирмам, в большей мере направлен на удовлетворение реальных запросов компаний и отражает их интересы. В то же время академический подход представляется более персонифицированным, глубже и тоньше учитывающим психологическое и эмоциональное здоровье и благополучие работников.

Это указывает на перспективу дальнейшей концептуализации понятия благополучия. В частности, недавние работы в области благополучия сотрудников отражают тенденцию к расширению концептуализации самого понятия (Salas-Vallina, 2020). Благополучие характеризуется наличием физического здоровья, психического здоровья, удовлетворённости работой и вовлечённости в работу (Guerci et al., 2019).

Поддержание благополучия сотрудников: основные практики

Важным терминологическим рассогласованием в исследуемой теме является смешение понятий «*практики управления человеческими ресурсами, направленные на повышение благополучия сотрудников*» и собственно «*практики и программы в области благополучия персонала*». На терминологическое многообразие в определении понятий практик благополучия (*employee well-being practices*) указывает Дж. Мак-Карти с коллегами (McCarthy et al., 2011), относящий к этим практикам: «*программы в области здравоохранения*» (*health management programs*) (Wolfe et al., 1994), программы укрепления здоровья (*health promotion programs*) (Cogwell, Anderson, Kaczmarek, 2004; Wolfe et al., 1993), оздоровительные программы поддержания благополучия (*wellness programs*) (Price Waterhouse Cooper, 2007), организационные / корпоративные оздоровительные программы поддержания благополучия (Parks, Steelman, 2008), фитнес / программы поддержания благополучия (Gebhard, Crump, 1990). Акцент поставлен именно на укреплении здоровья, и в целом, соответствует тренду 1990—2000 гг.,

когда компании рассматривали точечные аспекты благополучия и здоровье было одним из первых аспектов, связанных с безопасностью на рабочем месте и гигиеной труда.

В российской терминологии также в большей степени принято понятие «корпоративные программы по укреплению здоровья» (проект разработан Министерством здравоохранения, Национальным медицинским исследовательским центром профилактической медицины, Российским союзом промышленников и предпринимателей, экспертным и бизнес-сообществом в рамках реализации федерального проекта «Укрепление общественного здоровья» в составе национального проекта «Демография») (Минздрав РФ, 2019).

Кадровая политика компании и практики в области управления человеческими ресурсами (УЧР-технологии) также могут способствовать повышению благополучия сотрудников. Исследователи отмечают, что если основная цель управления человеческими ресурсами заключается в повышении благополучия сотрудников, то основное внимание необходимо сместить с практик, связанных с результативностью, на практики, которые с большей вероятностью повышают именно благополучие сотрудников (Peccei et al., 2013). К таким практикам могут быть отнесены учёт мнения сотрудников, стабильность занятости (либо использование частичной занятости), дизайн рабочего места и работы, компетенции и специализация сотрудников, автономия и самоконтроль работы, самоуправляемые команды, диапазон контрактов, фонд заработной платы, вознаграждение персонала, лечение и социальное обеспечение (Peccei et al., 2013). Д. Е. Гест выделяет следующие виды практик: практики, связанные с инвестициями в сотрудников (набор и отбор, обучение и развитие, наставничество и поддержка карьеры), практики вовлечённости сотрудников, благоприятная социальная и физическая среда, учёт мнения сотрудников, поддержка со стороны организации (Guest, 2017).

Кроме понятия «практики благополучия», «практики УЧР, направленные на повышение благополучия», в профессиональной среде также используется понятие «инициативы в области благополучия» (*employee well-being initiatives*), к которым относятся инициативы в области спорта для сотрудников, гибкого графика работы, развитие эмоционального интеллекта и прочие (Forbes, 2017). Основные практики поддержания благополучия сотрудников представлены в таблице 4.

Таблица 4. Практики поддержания благополучия сотрудников

R. E. Peccei et al. (2013)	D. E. Guest (2017)	Forbes (2017)
Социальное благополучие: - учёт мнения сотрудников - социальное обеспечение	Социальное благополучие: - учёт мнения сотрудников - благоприятная социальная среда - организационная поддержка	Социальное благополучие: - тренинг эмоционального интеллекта
Здоровье: - лечение	Здоровье: - благоприятная физическая среда	Здоровье: - спорт
Финансовое благополучие: - фонд заработной платы - вознаграждение		
Профессиональное благополучие (работа): - стабильность занятости, - диапазон контрактов - дизайн рабочего места и работы - компетенции и специализация - автономия и самоконтроль работы - самоуправляемые команды	Профессиональное благополучие (работа): - набор и отбор - обучение и развитие - наставничество - вовлечённость - поддержка карьеры	Профессиональное благополучие (работа): - гибкий график

Сравнивая наборы практик поддержания благополучия сотрудников, представленные в таблице 4, можно заметить совпадение основных направлений практической деятельности компаний по поддержанию благополучия сотрудников, однако набор предлагаемых практик внутри направлений существенно различается. Базовая роль отводится практикам, связанным с созданием условий для организации профессиональной деятельности, призванным обеспечить профессиональное благополучие сотрудников (12 практик). Вторыми по значимости и развертке являются практики, направленные на обеспечение социального благополучия (шесть практик), три практики относятся к поддержанию здоровья и две — направлены на поддержание финансового благополучия.

Таким образом, мы имеем подтверждение ведущей позиции и роли профессионального благополучия в структуре академического и консалтингового подходов и рекомендуемых практиках поддержания благополучия сотрудников. Вместе с тем следует отметить расхождения в оценке значимости других структурных компонентов благополучия сотрудников с позиций академического, консалтингового и практического видения, что подтверждает неоднозначность трактовки понятия «благополучие сотрудников».

Существующие данные связывают благополучие сотрудников с ключевыми организационными результатами, такими как производительность и результативность, и, в связи с этим, определение путей поддержания благополучия сотрудников приобретает всё большее значение для целого ряда заинтересованных сторон, как в контексте работы, так и за её пределами (Kowalski, Loretto, 2017). Необходима трансформация подходов к УЧР, чтобы они способствовали, с одной стороны, улучшению благополучия сотрудников, а с другой — повышению результативности компании через эти практики (Guest, 2017). В ряде исследований подчёркивается, что до сих пор не определено, каким образом практики УЧР, ориентированные на благополучие сотрудников, влияют на отношение сотрудников к труду, их поведение, и в конечном счёте, на результаты деятельности компании (Kehoe, Wright, 2013; Evans, Davis, 2005; Wright, Haggerty, 2005). При этом в российском контексте исследования проблем благополучия сотрудников на работе фактически не представлены (Сережкина, 2019).

Заключение

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что несмотря на то, что активная интеграция концепции «управление благополучием» в систему менеджмента организации является одной из тенденций развития УЧР-практики (Deloitte, 2017; 2018), отсутствие единства терминологии затрудняет понимание смыслового содержания термина и феномена «благополучие» и выстраивание политики в области управления благополучием сотрудников. Сужение контекста исследования только до профессиональной деятельности («профессиональное благополучие») или рабочего места («благополучие на рабочем месте»), игнорирование существенных компонентов благополучия (здоровья, финансового благополучия), акцентированная психологизация понятия не предполагают целостный подход к управлению благополучием сотрудников на практике, затрудняют понимание связи между благополучием сотрудников и особенностями менеджмента, направлениями деятельности компании, особенностями УЧР.

Целесообразной нам представляется такая трактовка понятия «благополучие сотрудника»: *благополучие сотрудника — это состояние, при котором сотрудник успешно реализует собственный потенциал, продуктивно работает и вносит свой вклад в развитие компании и общества в целом.* Базовыми компонентами благополучия сотрудника являются физиче-

ское благополучие (физическое и психическое здоровье), психологическое благополучие, социальное благополучие (включённость в жизнь социума), финансовое благополучие. Неудовлетворённость одним из компонентов может повлиять на снижение удовлетворённости остальными компонентами, что негативно скажется на общем благополучии сотрудника и компании.

Для поддержания благополучия сотрудников компанией могут быть предприняты конкретные инициативы в области благополучия, использованы корпоративные программы, включающие в себя комплекс инициатив и мероприятий в области поддержания благополучия, также поддержание благополучия должно быть встроено в ряд практик в области УЧР.

Финансовая поддержка

Работа выполнена в рамках научно-исследовательского проекта «Благополучие персонала как стратегический приоритет в области УЧР» (ID проекта в PURE 48952438), профинансированного за счёт средств гранта, выделенного Институтом «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета.

Литература

- Бородкина, Е. В. (2012). К вопросу изучения субъективного благополучия в профессионально-педагогической деятельности. *Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения*, 28, 31–34.
- Бояркин, М. Ю., Долгополова, О. А., Зиновьева, Д. М., Крутова, В. В., Романенко, Е. В., Субочев, Н. С., Юнда, А. В. (2007). Понятие субъективного благополучия и субъективного неблагополучия. *Психологическое и профессиональное благополучие государственных служащих: монография*. Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО «Волгоградская академия гос. службы».
- Карпенкова, Е. С., Крысюк, О. Б. (2013). Создание среды здоровья на предприятиях с помощью образовательных well-being программ. *Здоровье — основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения*, 8(2), 760–762.
- Мельникова, Н. Н. (2004). *Диагностика социально-психологической адаптации личности: Учебное пособие*. Челябинск: ЮУрГУ.
- Минздрав РФ (2019). *Подготовлена библиотека корпоративных программ по укреплению здоровья работающих граждан*. URL: <https://minzdrav.gov.ru/news/>
- Рикель, А. М., Туниянц, А. А., Батырова, Н. (2017). Понятие субъективного благополучия в гедонистическом и эвдемонистическом подходах. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 2, 64–82.
- Рыбаков, И. А. (2016). Анализ востребованности программ управления здоровьем и благополучием. *Мотивация и оплата труда*, 1, 76–80.
- Сережкина, Е. В. (2019). Управление стрессом на рабочем месте: организационный подход. *Российский журнал менеджмента*, 17(2), 233–250.
- Соколова, М. В. (1996). *Шкала субъективного благополучия*. Ярославль: НПЦ «Психодиагностика».
- Шамионов, Р. М. (2002). Психология субъективного благополучия (к разработке интегративной концепции). *Мир психологии*, 2, 143–148.
- Шамионов, Р. М., Бескова, Т. В. (2018). Методика диагностики субъективного благополучия личности. *Психологические исследования*, 11(60), 8. URL: <http://psystudy.ru>
- Яремчук, С. В. (2013). Субъективное благополучие как компонент ценностно-смысловой сферы личности. *Психологический журнал*, 5, 85–95.

- Anderson, P., Jané-Llopis, E., Cooper, C. (2011). The Imperative of Well-being. *Stress and Health*, 27(5), 353–355.
- Anderson, R. C., Kaczmarek, B. (2004). The importance of promoting health in the workplace. *Internet Journal of Academic Physician Assistants*, 4(1), 31–36.
- Aon Hewitt (2018). *Aon Global Financial Wellbeing Survey*. URL: <https://www.aonhewitt.co.nz/>
- Argyle, M. (2013). *The Psychology of Happiness*. Routledge.
- Axford, N., Jodrell, D., Hobbs, T. (2014). Objective or subjective well-being. *Handbook of child well-being*, 2699–2738.
- Boxall, P., Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Busseri, M. A., Sadava, S. W. (2011). A review of the tripartite structure of subjective well-being: Implications for conceptualization, operationalization, analysis, and synthesis. *Personality and social psychology review*, 15(3), 290–314.
- CIPD (2016). *CIPD Policy Report. January 2016*. URL: <https://www.cipd.co.uk/>
- CIPD (2020). *Health and Well-being at Work. March 2020*. URL: <https://www.cipd.co.uk/>
- Clinton, M., Veldhoven van, M. J. P. M. (2013). HRM and employee well-being. *Managing human resources: Human resource management in transition*, 364–388.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357–384.
- Diener, E., Sapyta, J. J., Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological inquiry*, 9(1), 33–37.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 1105–1117.
- Edington, D. W., Pitts, J. S., Schultz, A. B. (2014). Health as an economic strategy: special emphasis on the workplace. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 8(5), 330–335.
- Evans, W. R., Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758–775.
- Fabius, R., Thayer, R. D., Konicki, D. L., Yarborough, C. M., Peterson, K. W., Isaac, F., ... Dreger, M. (2013). The link between workforce health and safety and the health of the bottom line: tracking market performance of companies that nurture a “culture of health”. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(9), 993–1000.
- Ferrer-i-Carbonell, A. (2005). Income and well-being: an empirical analysis of the comparison income effect. *Journal of public economics*, 89(5–6), 997–1019.
- Forbes (2017). *Forbes Employee Well-Being Initiatives That Will Boost Engagement And Productivity* <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/>
- Gebhardt, D. L., Crump, C. E. (1990). Employee fitness and wellness programs in the workplace. *American psychologist*, 45(2), 262.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165–174.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., Price, R. H. (2007). Happiness, Health, Or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- Grossmeier, J., Fabius, R., Flynn, J. P., Noeldner, S. P., Fabius, D., Goetzel, R. Z., Anderson, D. R. (2016). Linking workplace health promotion best practices and organizational financial performance: tracking market performance of companies with highest scores on the HERO scorecard. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(1), 16–23.

- Guerci, M., Hauff, S., Gilardi, S. (2019). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–31.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22–38.
- Guest, D., Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract: A report for the CIPD*. CIPD Publishing.
- Hosie, P. J., Sevastos, P. P. (2010). A framework for conceiving of job-related affective wellbeing. *Management revue*, 406–436.
- Insights, D. (2018). *The rise of the social enterprise*. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends.
- Kehoe, R. R., Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366–391.
- Kim, R. (2012). *WHO and wellbeing at work*. Geneva: World Health Organization. URL: https://www.hsl.gov.uk/media/202146/5_kim_who.pdf
- Kowalski, T. H., Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255.
- Luhmann, M., Hawkley, L. C., Eid, M., Cacioppo, J. T. (2012). Time frames and the distinction between affective and cognitive well-being. *Journal of research in personality*, 46(4), 431–441.
- Lyubomirsky, S., Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social indicators research*, 46(2), 137–155.
- McCarthy, G., Almeida, S., Ahrens, J. (2011). Understanding Employee Wellbeing Practices in Australian Organizations. *International Journal of Health, Wellness & Society*, 1(1).
- O'Donnell, M. P. (2015). *What is the ROI for workplace health promotion? It really does depend, and that's the point*.
- Oswald, A. J., Wu, S. (2010). Objective confirmation of subjective measures of human well-being: Evidence from the USA. *Science*, 327(5965), 576–579.
- Parks, K. M., Steelman, L. A. (2008). Organizational wellness programs: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13(1), 58.
- Peccei, R. E., Voorde van de, F. C., Van Veldhoven, M. J. P. M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. *HRM & performance*, 15–46.
- Perrudet-Badoux, A., Mendelsohn, G., Chiche, J. (1988). Développement et validation d'une échelle pour l'évaluation subjective du bien-être. *Cahiers d'Anthropologie et Biométrie Humaine*, 6(3–4), 121–134.
- Robbins, S. B., Kliewer, W. L. (2000). Advances in theory and research on subjective well-being. In S. D. Brown, R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (310–345). John Wiley & Sons, Inc.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141–166.
- Ryff, C. D., Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13–39.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress and Health*, 30(1), 71–81.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations*, 42(3), 561–581.
- Voorde van de, K., Paauwe, J., Veldhoven van, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.

- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Willis Towers Watson (2020). *Solution Wellbeing*. URL: <https://www.willistowerswatson.com>
- Wolfe, R., Parker, D., Napier, N. (1994). Employee health management and organizational performance. *The Journal of applied behavioral science*, 30(1), 22–42.
- Wolfe, R., Slack, T., Rose-Hearn, T. (1993). Factors influencing the adoption and maintenance of Canadian, facility-based worksite health promotion programs. *American journal of health promotion*, 7(3), 189–198.
- World Health Organization (1958). *The first ten years of the World Health Organization*. World Health Organization.
- Wright, P. M., Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management revue*, 164–173.
- Zuo, S., Wang, S., Wang, F., Shi, X. (2017). The behavioural paths to wellbeing: An exploratory study to distinguish between hedonic and eudaimonic wellbeing from an activity perspective. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 11(10), 1–13.

Поступила 21.09.2020



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Key approaches to understanding an employee's well-being: from theory to practice

Antonina LISOVSKAIA

Sofia KOSHELEVA

Dmitry SOKOLOV

Alexandr DENISOV

Saint-Petersburg State University, St.-Peresburg, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The article provides an overview of theoretical approaches to the definition of employee well-being, discusses the problem of lack of a common understanding of the concept of corporate well-being in professional and academic literature. *Findings.* The theoretical contribution is to comparatively analyze existing approaches to the phenomenon of “well-being” and to refine its structural components and definitions. Implications for practice. The lack of unity of terminology makes it difficult to understand the meaning of the term and the phenomenon of “well-being” and to build policies in the management of staff’s well-being. Narrow context of the study and accentuated psychology does not imply a holistic approach to managing the well-being of employees in practice, it makes it difficult to understand the link between the well-being of employees and the characteristics of management, business of the company, the features of the human resource management. The authors propose the following interpretation of the well-being: the well-being of the employee/staff is a condition in which the employee successfully realizes his own potential, works productively and contributes to the development of the company and society as a whole; the basic components of well-being are physical well-being (physical and mental health), social well-being (inclusion in society), financial well-being. *Value of the results.* This work can serve as a primary basis for developing management programs for employee well-being in companies that take into account international and local experience in identifying the most significant aspects of corporate well-being.

Keywords: employee well-being, subjective and objective well-being, structure of well-being.

References

- Anderson, P., Jané-Llopis, E., Cooper, C. (2011). The Imperative of Well-being. *Stress and Health*, 27(5), 353–355.
- Anderson, R. C., Kaczmarek, B. (2004). The importance of promoting health in the workplace. *Internet Journal of Academic Physician Assistants*, 4(1), 31–36.
- Aon Hewitt (2018). *Aon Global Financial Wellbeing Survey*. URL: <https://www.aonhewitt.co.nz/>
- Argyle, M. (2013). *The Psychology of Happiness*. Routledge.
- Axford, N., Jodrell, D., Hobbs, T. (2014). Objective or subjective well-being. *Handbook of child well-being*, 2699–2738.

- Borodkina, E. V. (2012). K voprosu izucheniya sub"ektivnogo blagopoluchiya v professional'no-pedagogicheskoy deyatel'nosti. *Psihologiya i pedagogika: metodika i problemy prakticheskogo primeneniya*, 28, 31–34.
- Boxall, P., Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Boyarkin, M. Yu., Dolgoplova, O. A., Zinov'eva, D. M., Krutova, V. V., Romanenko, E. V., Subochev, N. S., Yunda, A. V. (2007). *Ponyatie sub"ektivnogo blagopoluchiya i sub"ektivnogo neblagopoluchiya. Psihologicheskoe i professional'noe blagopoluchie gosudarstvennyh sluzhashchih*. Volgograd: Izd-vo FGOU VPO «Volgogradskaya akademiya gos. sluzhby.
- Busseri, M. A., Sadava, S. W. (2011). A review of the tripartite structure of subjective well-being: Implications for conceptualization, operationalization, analysis, and synthesis. *Personality and social psychology review*, 15(3), 290–314.
- CIPD (2016). *CIPD Policy Report. January 2016*. URL: <https://www.cipd.co.uk/>
- CIPD (2020). *Health and Well-being at Work. March 2020*. URL: <https://www.cipd.co.uk/>
- Clinton, M., Veldhoven van, M. J. P. M. (2013). HRM and employee well-being. *Managing human resources: Human resource management in transition*, 364–388.
- Csikszentmihalyi, M., Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357–384.
- Diener, E., Sapyta, J. J., Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological inquiry*, 9(1), 33–37.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 1105–1117.
- Edington, D. W., Pitts, J. S., Schultz, A. B. (2014). Health as an economic strategy: special emphasis on the workplace. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 8(5), 330–335.
- Evans, W. R., Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758–775.
- Fabius, R., Thayer, R. D., Konicki, D. L., Yarborough, C. M., Peterson, K. W., Isaac, F., ... Dreger, M. (2013). The link between workforce health and safety and the health of the bottom line: tracking market performance of companies that nurture a "culture of health". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(9), 993–1000.
- Ferrer-i-Carbonell, A. (2005). Income and well-being: an empirical analysis of the comparison income effect. *Journal of public economics*, 89(5–6), 997–1019.
- Forbes (2017). *Forbes Employee Well-Being Initiatives That Will Boost Engagement And Productivity* <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/>
- Gebhardt, D. L., Crump, C. E. (1990). Employee fitness and wellness programs in the workplace. *American psychologist*, 45(2), 262.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165–174.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., Price, R. H. (2007). Happiness, Health, Or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- Grossmeier, J., Fabius, R., Flynn, J. P., Noeldner, S. P., Fabius, D., Goetzel, R. Z., Anderson, D. R. (2016). Linking workplace health promotion best practices and organizational financial performance: tracking market performance of companies with highest scores on the HERO scorecard. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(1), 16–23.

- Guerci, M., Hauff, S., Gilardi, S. (2019). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–31.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22–38.
- Guest, D., Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract: A report for the CIPD*. CIPD Publishing.
- Hosie, P. J., Sevastos, P. P. (2010). A framework for conceiving of job-related affective wellbeing. *Management revue*, 406–436.
- Insights, D. (2018). *The rise of the social enterprise*. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends.
- Karpenkova, E. S., Krysyuk, O. B. (2013). Sozdanie sredey zdorov'ya na predpriyatiyah s pomoshch'yu obrazovatel'nykh well-being programm. *Zdorov'e — osnova chelovecheskogo potenciala: problemy i puti ih resheniya*, 8(2), 760–762.
- Kehoe, R. R., Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366–391.
- Kim, R. (2012). WHO and wellbeing at work. Geneva: World Health Organization. URL: <https://www.hsl.gov.uk>
- Kowalski, T. H., Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255.
- Luhmann, M., Hawkley, L. C., Eid, M., Cacioppo, J. T. (2012). Time frames and the distinction between affective and cognitive well-being. *Journal of research in personality*, 46(4), 431–441.
- Lyubomirsky, S., Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social indicators research*, 46(2), 137–155.
- McCarthy, G., Almeida, S., Ahrens, J. (2011). Understanding Employee Wellbeing Practices in Australian Organizations. *International Journal of Health, Wellness & Society*, 1(1).
- Mel'nikova, N. N. (2004). *Diagnostika sotsial'no-psikhologicheskoy adaptatsii lichnosti* [Diagnostics of the socio-psychological adaptation of the personality]. Chelyabinsk: YuUrGU.
- Minzdrav RF (2019). *Podgotovlena biblioteka korporativnykh programm po ukrepleniyu zdorov'ya rabotayushchih grazhdan*. URL: <https://minzdrav.gov.ru/>
- O'Donnell, M. P. (2015). *What is the ROI for workplace health promotion? It really does depend, and that's the point*.
- Oswald, A. J., Wu, S. (2010). Objective confirmation of subjective measures of human well-being: Evidence from the USA. *Science*, 327(5965), 576–579.
- Parks, K. M., Steelman, L. A. (2008). Organizational wellness programs: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13(1), 58.
- Peccei, R. E., Voorde van de, F. C., Van Veldhoven, M. J. P. M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. *HRM & performance*, 15–46.
- Perrudet-Badoux, A., Mendelsohn, G., Chiche, J. (1988). Développement et validation d'une échelle pour l'évaluation subjective du bien-être. *Cahiers d'Anthropologie et Biométrie Humaine*, 6(3–4), 121–134.
- Rikel, A. M., Tuniyants, A. A., Batyrova, N. (2017). Ponyatiye sub'yektivnogo blagopoluchiya v gedonisticheskoy i eudemonisticheskoy podkhodakh [The concept of subjective well-being in hedonic and eudemonistic approaches]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 2, 64–82.
- Robbins, S. B., Kliewer, W. L. (2000). Advances in theory and research on subjective well-being. In S. D. Brown, R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (310–345). John Wiley & Sons, Inc.

- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141–166.
- Rybakov, I. A. (2016). Analiz vostrebovannosti programm upravleniya zdorov'em i blagopoluchiem. *Motivaciya i oplata truda*, 1, 76–80.
- Ryff, C. D., Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13–39.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress and Health*, 30(1), 71–81.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations*, 42(3), 561–581.
- Serezhkina, E. V. (2019). Upravlenie stressom na rabochem meste: organizacionnyj podhod. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 17(2), 233–250.
- Shamionov, R. M. (2002). Psikhologiya sub'yektivnogo blagopoluchiya (k razrabotke integrativnoy kontseptsii) [Psychology of subjective well-being (to the development of an integrative concept)]. *Mir psikhologii*, 2, 143–148.
- Shamionov, R. M., Beskova, T. V. (2018). Metodika diagnostiki sub'yektivnogo blagopoluchiya lichnosti [A technique for diagnosing the subjective well-being of an individual]. *Psikhologicheskiye issledovaniya*, 11(60), 8. URL: <http://psystudy.ru>
- Sokolova, M. V. (1996). *Shkala sub'yektivnogo blagopoluchiya* [Scale of subjective well-being]. Yaroslavl': NPTS «Psikhodiagnostika».
- Voorde van de, K., Paauwe, J., Veldhoven van, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Willis Towers Watson (2020). *Solution Wellbeing*. URL: <https://www.willistowerswatson.com>
- Wolfe, R., Parker, D., Napier, N. (1994). Employee health management and organizational performance. *The Journal of applied behavioral science*, 30(1), 22–42.
- Wolfe, R., Slack, T., Rose-Hearn, T. (1993). Factors influencing the adoption and maintenance of Canadian, facility-based worksite health promotion programs. *American journal of health promotion*, 7(3), 189–198.
- World Health Organization (1958). *The first ten years of the World Health Organization*. World Health Organization.
- Wright, P. M., Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management revue*, 164–173.
- Yaremchuk, S. V. (2013). Sub'yektivnoye blagopoluchiye kak komponent tsennostnosmyslovoy sfery lichnosti [Subjective well-being as a component of the value-semantic sphere of the individual]. *Psikhologicheskij zhurnal*, 5, 85–95.
- Zuo, S., Wang, S., Wang, F., Shi, X. (2017). The behavioural paths to wellbeing: An exploratory study to distinguish between hedonic and eudaimonic wellbeing from an activity perspective. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 11(10), 1–13.

Received 21.09.2020