

# КОНЦЕПЦИЯ «БЛАГОПОЛУЧИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ» КАК ЧАСТЬ СОВРЕМЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## «WORKPLACE WELL-BEING» CONCEPT AS A PART OF MODERN CORPORATE HR MANAGEMENT PROGRAMS

ПОЛУЧЕНО 19.04.2023 ОДОБРЕНО 24.04.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023

УДК 331.52 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-13-17

**ЗАХАРОВ Д.К.**

*Д-р экон. наук, профессор кафедры  
«Управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», г. Москва*

**ZAKHAROV D.K.**

*Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Department of Human  
Resource Management,  
State University of Management,  
Moscow*

**e-mail:** personal.guu@mail.ru**КАШТАНОВА Е.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры  
«Управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», г. Москва*

**KASHTANOVA E.V.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Department  
of Human Resource Management,  
State University of Management,  
Moscow*

**e-mail:** kashtanovae@mail.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются сущность и особенности формирования одной из современных корпоративных программ управления персоналом — концепции благополучия на рабочем месте (КБРМ). Отмечено, что основная цель данной концепции заключается в повышении уровня благополучия кадров, их глубоком и продуктивном вовлечении в деятельность компании. Рассмотрены основные составляющие, которые влияют на производительность труда работников с позиции КБРМ. Это программы, влияющие на физическое и психологическое здоровье, комфортную рабочую среду, финансовое благополучие и профессиональный рост. Проанализированы сущность этих составляющих и перспективные направления их развития. Показана взаимосвязь теории справедливости и КБРМ. Теория справедливости основана на убеждении в том, что сотрудники становятся демотивированными по отношению к своей работе и своему работодателю, если они считают, что их вклад больше, чем то, что они получают в результате своей работы в организации. Согласно данной теории, нахождение справедливого баланса между тем, что сотрудники вкладывают, и тем, что получают в организации, служит целям обеспечения прочных и продуктивных отношений организации с работником.

**Ключевые слова:** концепция благополучия на рабочем месте, самооффективность и высокая производительность труда, программы долгосрочного и краткосрочного стимулирования персонала, регулирование психологического здоровья работников, положительный уровень благосостояния.

### Abstract

This article discusses the essence and features of the formation of one of the modern corporate programs for personnel management — workplace well-being concept (WPWBC). It is noted that the main goal of this concept is to increase the level of well-being of personnel, their deep and productive involvement in the company's activities. The main components that affect the productivity of workers from the position of the WPWBC are considered. These are programs that affect: physical and psychological health, a comfortable working environment, financial well-being and professional growth. The essence of these components and the advanced directions of their development are analyzed. The relationship between the theory of justice and WPWBC is shown. The theory of distributive justice is based on the belief that employees become demotivated towards their job and their employer if they believe that their contribution is greater than what they receive as a result of their work in the organization. According to this theory, finding a fair balance between what employees contribute and what they receive in the organization serves the purpose of ensuring a strong and productive relationship between the organization and the employee.

**Keywords:** workplace well-being concept, self-efficacy and high labor productivity, long-term and short-term staff incentive programs, regulation of the psychological health of workers, positive level of well-being.

Концепция workplace well-being (англ. — благополучие на рабочем месте) (КБРМ) — это компонент современных корпоративных программ управления персоналом, основная цель которых заключается в повышении уровня благополучия кадров, их глубоком и продуктивном вовлечении в деятельность компании. КБРМ оказывает влияние на благосостояние сотрудников и является ключевым фактором для определения долгосрочной устойчивости организации и развития ее корпоративной культуры и системы управления персоналом [8]. КБРМ — это чувство высокого удовлетворения, получаемое сотрудниками от проделанной работы и положительно воздействующее на общую производитель-

ность труда в компании [13, 14]. КБРМ, по своей сути, — это в основном комплексные программы, внедряемые на регулярной основе, учитывающие особенности организации. Всем известно, что персонал компании — один из основных и важнейших параметров ее успешного развития. Многие руководители (независимо от размеров и финансового состояния их бизнеса) в своей практической деятельности рано или поздно делают вывод, что развитие КБРМ приводит к заинтересованности сотрудников в работе на конкретном рабочем месте в определенной организации.

В силу этого благополучие на рабочем месте является важным вопросом, который занимает самые высокие рейтинги

в организационных исследованиях в нашей стране и за рубежом [9]. Сотрудники компаний, работающие полный рабочий день, тратят около трети времени своей жизни на работу и при этом периодически выполняют свои функции даже после ухода с рабочего места.

Современные исследования показывают, что работники с низким уровнем благополучия менее продуктивны: они принимают некачественные решения, склонны к прогулам, и, следовательно, снижают общий темп развития организации. КБРМ ведет к повышению благополучия работников, способствует возникновению определенной привязанности сотрудников к работе и желанию продуктивно исполнять свои обязанности. Кроме того, сотрудники с положительным уровнем благополучия начинают более ярко проявлять такие личностные качества, как самоэффективность, стрессоустойчивость и оптимизм, что приводит к более эффективной производительности труда.

Для комплексного понимания программ well-being следует рассмотреть их основные составляющие, которые влияют на производительность труда работников с позиции КБРМ. Это программы, влияющие на физическое и психологическое здоровье, комфортную рабочую среду, финансовое благополучие, профессиональный рост. Проанализируем сущность этих составляющих и передовые направления их развития.

### **ПРОГРАММЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФИЗИЧЕСКОЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ**

Существуют организации, в которых сотрудники могут получить в качестве бонуса во время ланча: кофе, чай, фрукты и овощи. Кроме того, организации разрабатывают и проводят специальные тренинги, приглашают различных специалистов, в которых могут нуждаться сотрудники, среди них могут быть юристы, врачи, финансисты, фитнес-тренеры, диетологи. Такие специалисты могут рассказать, как бороться с определенными проблемами, например, как избавиться от лишнего веса или побороть бессонницу. В организациях, где персонал тратит много времени на курение, внедряют определенную «культуру курения». Для того чтобы курение не наносило ущерб рабочему времени персонала, система управления персоналом предлагает программы стимулирования работников, отказывающихся от курения на один рабочий день и более длительные периоды. Сотрудники получают бонусы, которые затем могут быть использованы на приобретение абонемента в спортивный клуб по льготной цене.

Одним из основных глобальных приоритетов по определению Всемирной организации здравоохранения в 2022 г. названо психическое здоровье и благополучие для всех сотрудников. Реализация данного постулата на практике должна производиться планомерно, путем различных действий и программ со стороны руководства организаций [1].

Большинство выполняемых работниками управленческих функций сопровождается стрессом, руководящие и подчиненные сотрудники ведут различного рода совещания и переговоры, сталкиваются с многочисленными спорами и возражениями. Методология и практика управления персоналом предлагают различные способы регулирования психологического здоровья работников [2, 6]. Среди них:

- формирование клубов по интересам. Многие активные сотрудники организации готовы сами проводить различные мастер-классы по интересам, финансовые затраты на их организацию руководство компании должно взять на себя;

- при наличии в организации персонала, работающего дистанционно, целесообразно обустроить рабочее место таких сотрудников индивидуально — максимально комфортно и современно. С психологической точки зрения, сотрудники, работающие дома, считают, что оснащение рабочих мест сотрудников офиса является более прогрессивным и технологичным. Для того чтобы дополнительно мотивировать удаленно работающих подчиненных, необходимо приобрести для них мощный компьютер, современный принтер и другую необходимую технику и расходные материалы;
- приглашение в организацию корпоративного психолога на постоянной или регулярной основе. Психологу можно либо организовать специальный кабинет в компании, либо сотрудники могут посещать психолога за пределами территории организации. Последнее является приоритетным, так как максимально способствует расслаблению сотрудников, достижению необходимого эффекта;
- организация корпоративных тренингов по выступлениям на большую аудиторию, телефонным переговорам и пр. Такие тренинги повышают профессиональную стабильность и уверенность персонала.

### **ПРОГРАММЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОМФОРТНУЮ РАБОЧУЮ СРЕДУ И НА ФИНАНСОВОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ СОТРУДНИКОВ**

Крупные организации в случае необходимости переезда на новое месторасположения, при планировке будущего офисного пространства проводят опросы и учитывают пожелания персонала по совместной рассадке, площади необходимого пространства, по наличию или отсутствию офисной мебели (шкафов, сейфов, тумбочек, вешалок, кресел для посетителей, диванов для отдыха, чайных столов и др.). В том случае, если офис планируется организовать по принципу «open space» (единое открытое пространство), целесообразно продумать рабочие зоны и зоны отдыха, пространство для переговоров, что позволит сотрудникам выполнять свои функции спокойно, комфортно, учитывая особенности их должностей и связи между ними. Одним из важнейших параметров, которые необходимо учесть, — это требуемый уровень поглощения посторонних шумов.

В ограниченном пространстве эту проблему можно решить с помощью переговорных комнат, специальной комнаты отдыха для работников. Если руководство действительно заботится о комфортной рабочей среде для персонала, важнейшую роль играют столовые, мини-кафе и комнаты приема пищи, а также современно и удобно оборудованные санузлы.

Все работники, независимо от размера их заработной платы, желают быть финансово успешными. Для того чтобы желание работников было осуществимо без дополнительных затрат со стороны организации, компании проводят опросы, выявляющие потребности работников и возможности их реализации, а затем осуществляют:

- адресную помощь, в том числе финансовую, направленную на удовлетворение конкретных материальных потребностей;
- специальные пенсионные программы для особо ценных сотрудников, проработавших в организации длительный срок;
- индивидуальные опционные программы стимулирования, в том числе поощрение работников за высокие достижения в трудовой деятельности в краткосрочной перспективе, посредством разработки системы бонусов

по итогам рабочей недели, месяца или года, а также внедрение программ долгосрочного стимулирования персонала. Здесь, в частности, может применяться многоуровневая система стимулирования руководящих работников, когда в компании используют несколько уровней премирования. Минимальный размер премии начисляется за достижение минимального результата деятельности организации, а максимальный размер премии — за максимальный результат. Возможны промежуточные варианты. В качестве альтернативы могут выступать системы премирования с рассрочкой выплаты бонусов на несколько лет, например, на три года. Таким образом руководители организации заинтересованы не в краткосрочном получении прибыли любой ценой, а в реальных перспективах ее развития на несколько лет вперед.

## ПРОГРАММЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ РАБОТНИКОВ

Для того чтобы реально оценить потенциал сотрудников и осуществить планирование их карьеры, а также разработать план профессионального роста, сотрудников организации тестируют. Тестирование можно осуществить перед тем, как сотрудник приступит к работе в организации, либо уже в ходе его деятельности в компании. Далее специалисты управления персоналом наблюдают и оценивают развитие потенциала работника, организуют и проводят его обучение. Особенно это актуально в том случае, если работник претендует на более высокую позицию в компании. Его непосредственный руководитель совместно со службой управления персоналом проводит оценку профессиональных компетенций и личностных качеств сотрудника.

Как вариант программ профессионального развития, если в организации нет корпоративного учебного центра и преподавателей, сотрудник может получить льготный или беспроцентный кредит на повышение квалификации, получение второго высшего образования, дополнительного диплома по иностранному языку, компьютерные курсы. При необходимости возможно предоставление краткосрочного или длительного учебного отпуска, компенсация части расходов на обучение.

Рассмотренные программы КБРМ, влияющие на физическое и психологическое здоровье, комфортную рабочую среду, финансовое благополучие и профессиональный рост, безусловно, влекут дополнительные затраты организации. В сложных условиях современного периода развития экономики не каждая организация готова осуществить все рассмотренные нами программы в полном объеме. Интересны данные статистики в части деятельности предприятий, которые даже в столь сложное время *запланировали дополнительные меры социальной поддержки персонала* [4]. Программы психологической поддержки, к сожалению, отошли на задний план в 72% опрошенных организаций. Консультации корпоративного психолога — чаще исключение, чем правило, в российских организациях. Редкое распространение (по 5%) получили онлайн-консультации и горячая линия с психологом. При этом спрос на психологическую помощь чрезвычайно высок на рынке труда в 2022 г., что объясняется периодом постпандемии и некоторыми другими особыми условиями. Среди форм поддержки здоровья и благополучия в организациях в 2022 г. можно назвать программы профессионального развития и карьерного роста.

Добровольное медицинское страхование (ДМС) также остается распространенной составной частью программы

КБРМ в российских организациях. О наличии страховки ДМС говорят 28% сотрудников. Такие страховки повсеместно обеспечивают организации банковской сферы (77%) и сферы ИТ (49%), предприятия сферы добычи сырья, газа и нефтепродуктов (55%). Что касается доступности добровольного медицинского страхования в регионах РФ, можно отметить Башкирию (40%), Москву (38%) и Санкт-Петербург (32%).

Среди программ КБРМ наименее востребованы и распространены в настоящее время туристические путевки (10%; хотя обеспечение ими сотрудников нефтегазовой отрасли и организаций госслужбы практически полное), лечение в специализированных клиниках организаций (5%). Практически половина опрошенных сотрудников (49%) не имеют никакого социального пакета в организации. Но положительная динамика периода постпандемии все-таки присутствует. Сравнение статистических данных 2022 и 2020 гг. выявило четкую тенденцию на формирование и расширение существующих социальных пакетов. Два года назад социальный пакет присутствовал у каждого четвертого работодателя (25%), а в 2022 г. — у каждого второго (54%).

В периоды кризисов руководство организаций должно особенно тщательно анализировать и оценивать, какие вложения денежных средств необходимы и оптимальны. Это может быть как увеличение размера заработной платы, так и формирование и развитие нового социального пакета. Согласно статистике, повышение заработной платы на 15% является для работников более приоритетным и привлекательным фактором, чем формирование нового социального пакета в организации. Эксперты отмечают, что сотрудникам в этом случае непонятно, будет ли данный социальный пакет эффективным и полезным. Однако ликвидация уже действующих в организации социальных услуг воспринимается всеми работниками отрицательно. Самые не заинтересованные в социальном пакете категории — это молодежь, только начинающая свою трудовую деятельность, концентрирующая свои усилия на построении карьерной лестницы, и представители предпенсионного возраста. Эти категории сталкиваются с трудностями при трудоустройстве и меньше всего уделяют внимания дополнительным методам стимулирования сотрудников. Конкуренентоспособные соискатели, особенно из сферы информационных технологий, сравнивают то, что может им предложить та или иная организация, и при равных размерах заработной платы обоснованно выбирают более социально ориентированные компании.

Как показывают исследования, проведенные популярным сервисом «Работа.ру» [2], в 2022 г. многие организации снизили суммы своих издержек на социальную сферу, но сохранили выплату полагающихся сотрудникам бонусов по результатам их труда.

Оптимальными и необходимыми направлениями КБРМ остаются премии и бонусы (72%), компенсация расходов на мобильную связь (55%), транспортные расходы и бензин (34%), корпоративные праздники (40%), частичная оплата стоимости обучения и повышения квалификации (35%). 91% организаций предусматривают сохранение выплаты бонусов по результатам труда в 2023 г.

Согласно исследованиям кадрового агентства ANCOR [2], около 60% организаций-работодателей предусматривают введение дополнительных механизмов поддержки своих работников. Планируется ввести в штат профессионального психолога — 55% — опрошенных организаций, 55% компаний планируют проведение корпоративных мероприятий, обучение и повышение квалификации работников. Внедрение дополнительных бонусов, расширение пакета

добровольного медицинского страхования планируют всего 8% опрошенных.

Помощь профессионального психолога стала чрезвычайно востребованной в связи с некоторым смещением общих акцентов. С одной стороны, многие организации должны экономить намного больше, чем это планировалось. С другой стороны, большая часть персонала вновь перешла на дистанционную работу, даже из-за границы, и, следовательно, появилась необходимость дистанционных психологических консультаций. Реализация корпоративных мероприятий очно сменилась на проведение дистанционных встреч, тимбилдингов, чаепитий и т.д.

Руководители организаций, которые расширили пакеты добровольного медицинского страхования в пандемию, сохранили это расширение, добавив в него психологическое онлайн-консультирование, различные программы информирования и взаимодействия сотрудников. Исследование HeadHunter [2] показывает, что именно работники российских организаций оценивают свои возможности профессионального роста в организации как реальные — это отметила одна треть опрошенных респондентов. Каждый пятый опрошенный имеет в своей компании наставника, наблюдающего за его индивидуальными достижениями, что повышает возможность предложения текущим работникам существующих вакантных рабочих позиций. На отсутствие карьерного профессионального роста в своей компании указали 37% работников. В основном продвижение по карьерной лестнице затруднено в строительных организациях и организациях жилищно-коммунального хозяйства.

В качестве выводов отметим, что грамотно сформированная и развитая КБРМ организации даже в кризисных условиях показывает свою эффективность и напрямую влияет на благополучие сотрудников, а также является ключевым фактором, определяющим долгосрочную устойчивость организации. Многие исследования, проводимые практиками, обнаружили прямую связь между КБРМ и уровнем производительности труда работников.

При создании КБРМ в организации необходимо учитывать ряд объективных факторов, способствующих созданию положительного организационного климата [5, 6]. К ним относятся: ясность ожиданий работников от организации; соответствие между навыками и знаниями сотрудников и выполняемыми ими функциями; требования и согласованность организационных и кадровых ценностей; четкость функциональных ролей, рациональность взаимоотношений между коллегами, между руководителями и подчиненными, справедливая деловая оценка работников и уважение друг к другу; условия труда, характер существующей работы, наличие или отсутствие простора для творчества, уровень однообразия и монотонности.

Кроме того, в настоящее время проводится много исследований, которые помогают определить уровень заинтересованности человека в работе и выявить факторы, вызывающие у человека положительное или отрицательное отношение к ней. Самоотверженность при выполнении функций, самоудовлетворенность своей работой составляют счастье на работе; неудовлетворенность своей работой вызывает стресс. Удовлетворенность трудовой жизнью рассматривается учеными и практиками как психическое состояние. Рассчитывается уровень позитивности, полученный в результате комплексной оценки качества собственной трудовой жизни. В дополнение к этому показателю рассматриваются такие факторы, как полноценная трудовая жизнь, удовлетворенность уровнем рабочей нагрузки, обращением руководства к персоналу компании.

Различные модели и шкалы для измерения благополучия, связанного с работой, были исследованы в течение нескольких десятилетий. Первоначальный акцент в этих исследованиях был сделан на организационной справедливости и основан на теории справедливости Адамса, которая требует справедливого баланса между вкладом сотрудника (трудолюбие, уровень квалификации, терпимость, энтузиазм) и результатами его работы (зарплата, социальные льготы, признание) [9]. В модели, разработанной Уорром, было обнаружено, что существуют различные чувства и эмоциональные аспекты, влияющие на состояние благополучия на работе [10]. Катвик Ван, Фокс, Спектор и Келлоуэй разработали шкалу измерения благополучия на рабочем месте и установили нормы этой шкалы. В своих исследованиях они измерили связь этой шкалы со склонностью к увольнению с работы, выявили источники стресса, связанные с работой, физические симптомы удовлетворенности работой. Связанная с этим исследованием литература также показывает, как организационная справедливость влияет на работников в отношении их удовлетворенности и приверженности своей работе [3, 11]. Результаты Лоусона и Ноблета показывают, что внимание необходимо сосредоточить на организационной справедливости именно как на средстве улучшения благосостояния сотрудников [12].

Теория справедливости основана на убеждении в том, что сотрудники становятся демотивированными по отношению к своей работе и своему работодателю, если считают, что их вклад больше, чем то, что они получают в результате своей работы в организации. Сотрудники могут реагировать на это по-разному, в том числе уменьшая усилия, высказывая недовольство или в крайних случаях даже осуществляя разрушительные действия. Согласно данной теории, нахождение справедливого баланса между тем, что сотрудники вкладывают, и тем, что получают в организации, служит целям обеспечения прочных и продуктивных отношений организации с работником, а также взаимосвязи работника с результатами его деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. A McKinsey Health Institute survey across 15 countries highlights how employers can make mental health a reality, especially for young workers. Интернет-ресурс: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/present-company-included-prioritizing-mental-health-and-well-being-for-all>
2. Well being: забота о благополучии сотрудников. Интернет-ресурс: <https://hr-portal.ru/story/well-being-zabota-o-blagopoluchii-sotrudnikov>
3. *Serpil A.* Workplace Wellbeing Among Justice Department Staff [https://www.academia.edu/12678013/Workplace\\_Wellbeing\\_Among\\_Justice\\_Department\\_Staff](https://www.academia.edu/12678013/Workplace_Wellbeing_Among_Justice_Department_Staff)
4. Интернет-ресурс: <https://www.vedomosti.ru/career/articles/2022/12/14/955239-psihologicheskaya-pomosch-sotrudnikov>
5. *Коновалова В.Г.* Программы признания сотрудников: опыт и новая реальность // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 3 (54). — С. 25–30.
6. *Коновалова В.Г.* Психическое здоровье на рабочих местах: новый уровень проблем и их решения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 6 (63). — С. 5–13.
7. *Сувалова Т.В., Сувалов О.С.* Эмоциональное выгорание HR-специалистов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 2 (59). — С. 25–29.

8. D. Murat, S. Aytac, and J. Bondy. «Workplace Wellbeing Among Justice Department Staff.» The Australasian Journal of Psikologi Organisasi. Australian Academic Press.com. au. Volume 4. April 2011, Hal. 20 — 25. 2011.
9. Danna, and R.W. Griffin. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature // Journal of Management. 25: 357. DOI: 10.1177/014920639902500305. 1999.
10. People Processes: How Your People Can Be Your Organization's Competitive Advantage Kindle Edition by Rhamy Alejeal (Author), 2018.
11. R.J. Jarden, M. Shandam, R.J. Siegert, J. Koziol-McLain. «Strengthening Workplace Well-Being: Perceptions of Intensive Care Nurses // British Association of Critical Care Nurses. DOI: 10.1111/nicc.12386. 2018.
12. Rituals for Work: 50 Ways to Create Engagement, Shared Purpose, and a Culture that Can Adapt to Change 1st Edition by Kursat Ozenc (Author), Margaret Hagan (Author), 2019.
13. W. I. Anwarsyah and A. Salendu. «Hubungan antara Job Demands dengan Workplace Well-Being pada Pekerja Shift.» Jurnal Psikologi Pitutur. Vol. 1, No. 1, Hal. 32–44. 2012.
14. W. L.H. Mangundjaya. «Pengaruh Workplace Well-Being Terhadap Psychological Capital Dan Employee Engagement.» Proceedings: Strategic Roles of I/O Psychology in Building Creative Society. ISBN: 978-602-99014-0-5. 2011.
4. Internet-resurs: <https://www.vedomosti.ru/career/articles/2022/12/14/955239-psihiologicheskaya-pomosch-sotrudnikov>
5. Konovalova V.G. Programmy priznaniya sotrudnikov: opyt i novaya real'nost' //Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2021. — №3 (54). — S. 25–30.
6. Konovalova V.G. Psihicheskoe zdorov'e na rabochih mestah: novyj uroven' problem i ih resheniya//Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — №6 (63). — S. 5–13.
7. Suvalova T.V., Suvalov O.S. Emocional'noe vygoranie HR-specialistov// Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — №2 (59). — S. 25–29.
8. D. Murat, S. Aytac, and J. Bondy. «Workplace Wellbeing Among Justice Department Staff.» The Australasian Journal of Psikologi Organisasi. Australian Academic Press.com. au. Volume 4. April 2011, Hal. 20 — 25. 2011.
9. Danna, and R.W. Griffin. «Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature.» Journal of Management. 25: 357. DOI: 10.1177/014920639902500305. 1999.
10. People Processes: How Your People Can Be Your Organization's Competitive Advantage Kindle Edition by Rhamy Alejeal (Author), 2018.
11. R.J. Jarden, M. Shandam, R.J. Siegert, J. Koziol-McLain. «Strengthening Workplace Well-Being: Perceptions of Intensive Care Nurses.» British Association of Critical Care Nurses. DOI: 10.1111/nicc.12386. 2018.
12. Rituals for Work: 50 Ways to Create Engagement, Shared Purpose, and a Culture that Can Adapt to Change 1st Edition by Kursat Ozenc (Author), Margaret Hagan (Author), 2019.
13. W.I. Anwarsyah and A. Salendu. «Hubungan antara Job Demands dengan Workplace Well-Being pada Pekerja Shift.» Jurnal Psikologi Pitutur. Vol. 1, No. 1, Hal. 32–44. 2012.
14. W.L.H. Mangundjaya, «Pengaruh Workplace Well-Being Terhadap Psychological Capital Dan Employee Engagement.» Proceedings: Strategic Roles of I/O Psychology in Building Creative Society. ISBN: 978-602-99014-0-5. 2011.

## REFERENCES

1. A McKinsey Health Institute survey across 15 countries highlights how employers can make mental health a reality, especially for young workers. Internet-resurs: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/present-company-included-prioritizing-mental-health-and-well-being-for-all>
2. Well being: забота о благополучии сотрудников. Internet-resurs: <https://hr-portal.ru/story/well-being-zabota-o-blagopoluchii-sotrudnikov>
3. *Serpil A.* Workplace Wellbeing Among Justice Department Staff [https://www.academia.edu/12678013/Workplace\\_Wellbeing\\_Among\\_Justice\\_Department\\_Staff](https://www.academia.edu/12678013/Workplace_Wellbeing_Among_Justice_Department_Staff)

Маншина А.С., Никольская А.

## ПИШИ ЛЕГКО! СТОРИТЕЛЛИНГ — КАК ОН ЕСТЬ

М.: АСТ, 2023, 288 с.

Книга «Пиши легко!» — это сочная выжимка практических знаний, необходимых тому, кто хочет писать и печататься в профессиональных издательствах. Это подъемный кран, который снимает с вас весь груз ответственности за то, каким должен и не должен быть писатель. А также прожектор, который ненавязчиво подсвечивает ваши таланты и сильные стороны. Каждая буква в этой книге пронизана верой именно в вас. Каждая строчка в ней — надежная опора на пути успешного, востребованного писателя. В книге вы найдете:

- ежедневную практику для креативного письма,
- чек-лист распространенных писательских ошибок,
- 300 упражнений для самостоятельной письменной работы,
- секреты построения интересного сюжета и создания «выпуклого» персонажа,
- лайфхаки писателей мировой величины,
- советы о том, как найти уникальный авторский голос и писать так, чтобы навсегда запомниться читателю,
- советы по составлению качественного письма в издательство и примеры удачных писем,
- советы по написанию такого синопсиса, чтобы вашу рукопись купили,
- настройку фокуса внимания «Я успешный писатель»
- и многое другое.

Внимательно прочитав нашу книгу и применив полученные знания, вы сэкономите как минимум 5 лет на пути к вашей первой изданной книге.

