

УДК 005.32:331.101.3

DOI: 10.18799/26584956/2025/1/1935

Шифр специальности ВАК: 5.2.1

## Реальные потребности сотрудников организации

Е.М. Рождественская<sup>1,2✉</sup>, П.Э. Хамидов<sup>2</sup>, Д.П. Непомнящих<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Томский государственный университет,  
Россия, г. Томск

<sup>2</sup> Томский политехнический университет,  
Россия, г. Томск

✉ [elena.rojdestvenskaya@gmail.com](mailto:elena.rojdestvenskaya@gmail.com)

**Аннотация. Актуальность.** Реальные потребности сотрудников на рабочем месте связаны с ожиданием стабильности заработка, возможностью обучения и развития, социализации, причастности к общему делу и пр. Как ответ на удовлетворение возникающих новых потребностей организации предлагаются комплексные программы, которые позволят поддерживать различные аспекты жизни: физическое и эмоциональное здоровье, духовное развитие и управление финансами. Почти все сферы благополучия сотрудников находятся в центре внимания компаний. **Цель:** исследование возможностей программ благополучия сотрудников отвечать реальным потребностям на рабочем месте. **Методы:** методология Gallup, где концепция благополучия представлена в разрезе пяти сфер деятельности – карьерное благополучие, социальное, финансовое, физическое и психологическое; метод социологического опроса (анкета Q12) с незначительной адаптацией и корректировкой. **Результаты:** полученные данные позволили оценить благополучие сотрудников организации и разработать рекомендации по достижению благополучия по отдельным сферам. Проведенный опрос показал, что в каждой из пяти сфер благополучия наблюдаются некоторые неудовлетворенные потребности, которые можно удовлетворить. **Выводы:** продуктивность сотрудников на рабочем месте зависит от удовлетворенности их реальных потребностей и благополучия, то есть не только от трудовых прав и обязанностей, своевременной заработной платы, но и от общего состояния здоровья, социальной среды и психоэмоционального состояния. Средовые факторы влияют на рабочий процесс, что необходимо учитывать в программах развития сотрудников современных организаций.

**Ключевые слова:** потребности сотрудников, трудовой потенциал, ресурсы сотрудников, благополучие сотрудников, well-being-программы, потенциал сотрудников

**Благодарности:** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-78-10065, <https://rscf.ru/project/24-78-10065/>

**Для цитирования:** Рождественская Е.М., Хамидов П.Э., Непомнящих Д.П. Реальные потребности сотрудников организации // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2025. – Т. 53. – № 1. – С. 33–42. DOI: 10.18799/26584956/2025/1/1935

**Конфликт интересов:** отсутствует.

UDC 005.32:331.101.3

DOI: 10.18799/26584956/2025/1/1935

## Real capabilities of an organization employees

E.M. Rozhdestvenskaya<sup>1,2</sup>✉, P.E. Khamidov<sup>2</sup>, D.P. Nepomnyashchikh<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tomsk State University, 36, Lenin avenue, Tomsk, Russian Federation

<sup>2</sup> Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russian Federation

✉ elena.rojdestvenskaya@gmail.com

**Abstract. Relevance.** The real capabilities of employees in the workplace include expectations for stable earnings, opportunities for training and development, social interaction, and involvement in a shared goal. In response to these emerging needs, organizations are offering comprehensive programs to support various aspects of employee well-being – physical and emotional health, spiritual growth, and financial management. All areas of employee well-being are at the forefront of companies concerns. **Aim.** To explore how employee well-being programs can meet real workplace needs. **Methods.** This research is based on Gallup's methodology, which defines well-being in terms of five areas of functioning – career, social, financial, physical, and psychological. We employed a sociological survey using the Q12 questionnaire, with minor adaptations and adjustments. **Result.** The data collected allowed us to assess the well-being of organization employees and develop strategies to improve well-being in particular areas. The survey revealed that in each of the five areas of well-being, there were some unmet needs that could be addressed. **Conclusion.** Our findings indicate that the productivity of employees is dependent on their satisfaction of real capabilities and overall well-being. This means that it is not just about their labor rights, timely wages, or even their physical health. It also includes their mental and emotional state, as well as their social environment. Environmental factors, such as the work environment, can have a significant impact on employee performance. Therefore, organizations need to take these factors into account when developing programs to support their employees.

**Keywords:** employee needs, labor potential, employee resources, employee well-being, well-being programs, capability approach

**Acknowledgements:** The study was supported by the grant of the Russian Science Foundation No. 24-78-10065, <https://rscf.ru/project/24-78-10065/>

**For citation:** Rozhdestvenskaya E.M., Khamidov P.E., Nepomnyashchikh D.P. Real capabilities of an organization employees. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2025, vol. 53, no. 1, pp. 33–42. DOI: 10.18799/26584956/2025/1/1935

**Conflict of interest:** There is no conflict of interest.

---

### Введение

В организациях и на предприятиях в текущих условиях наблюдаются трансформации социально-трудовых отношений, происходят качественные изменения, создаются новые организационные структуры и устанавливаются правила делового общения. В настоящее время все более настойчиво ставится вопрос о благополучии сотрудников организации, об устойчивом развитии с опорой на персонал как важнейший ресурс в долгосрочной перспективе [1]. Понимание важности и необходимости использования организациями в повседневной деятельности элементов концепции *well-being* выдвигает на передний план механизмы устойчивого управления благополучием сотрудников [2]. Однако в современной российской литературе вопросы управления благополучием сотрудников начали активно обсуждаться в последние годы [3–5]. По-прежнему не хватает действенных способов и механизмов управления благополучием сотрудников организаций в соответствии с особенностями российского менталитета [6]. Часто происходит копирование иностранных моделей управления в услови-

ях российской практики, что неэффективно [7]. Вопрос о реальных потребностях сотрудников в организациях звучит нечетко и неконкретно.

Актуальность выбранной темы определяется формированием тренда на well-being-программы среди современных организаций без учета реальных потребностей сотрудников и прогноза эффективности внедрения новых практик [8].

С одной стороны, внедрение программ well-being становится для компании ощутимым конкурентным преимуществом, помогает привлекать новых ценных сотрудников и сохранять собственных талантливых работников [9]. С другой стороны, требуются существенные вложения на разработку новых инструментов управления и адаптацию сотрудников к «новым правилам» [10].

**Цель работы** заключается в исследовании возможностей программ благополучия сотрудников удовлетворять реальные потребности на рабочем месте.

### Материалы и методы

Методологической базой послужили исследования Gallup1 (международная организация социологических опросов), в которых концепция благополучия сотрудников представлена пятью основными сферами, характеризующими разные аспекты жизни и деятельности человека в трудовом процессе: карьерное благополучие, социальное благополучие, финансовое благополучие, физическое и психологическое благополучие. Компания Gallup разработала опросник Q12, который заполнили 21 % (2021) сотрудников по всему миру [11–14]. Данный опросник стал методической основой разработки собственной процедуры исследования реальных потребностей сотрудников и оценки их благополучия на рабочем месте с учетом особенностей томского предприятия.

Эмпирической базой исследования стал проведенный социологический опрос сотрудников томской организации (наименование скрыто, так как подписан договор о неразглашении), разработанный по методике оценки благополучия сотрудников Gallup [13]. Целью опроса является определение уровня удовлетворенности потребностей персонала томской организации, что несколько отличает выбранную методику от предлагаемой Gallup, где оценивается показатель более высокого уровня потребностей – вовлеченность сотрудников в трудовой процесс. Выбор показателя обусловлен качественным анализом системы управления благополучием сотрудников на предприятии с выявлением элементов стратегии well-being, но комплексный подход к управлению благополучием отсутствует. Следовательно, возникла необходимость адаптации инструмента оценки путем сокращения показателей. Метод социологического опроса – анкетирование посредством рассылки Word-документа. Выборка – 81 чел. в подразделении «Управление». Поскольку рекомендации формировались по категориям сотрудников, руководством было поручено начать с административно-управленческого персонала.

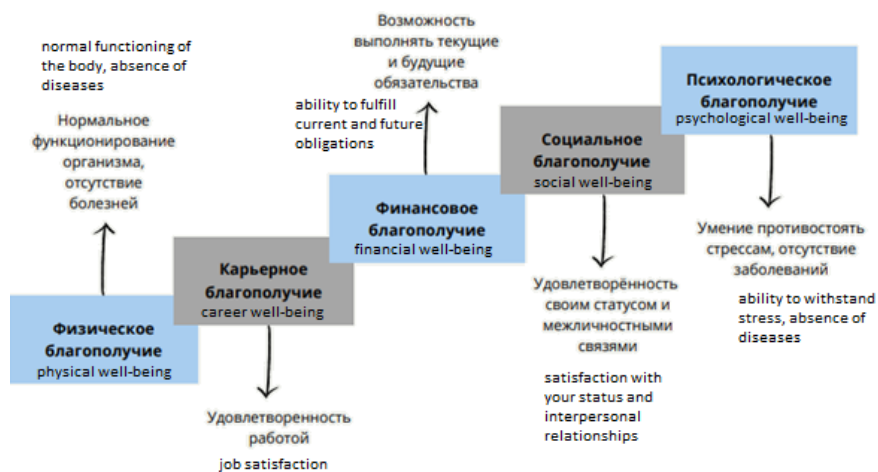
В социологическом исследовании приняли участие 57 % женщин и 43 % мужчин в возрасте от 26 до 60 лет, среди которых 66 % специалистов и 34 % руководителей. Возрастные диапазоны выборки: 51–60 лет – 19 % (предпенсионный возраст); 41–50 лет – 24 %; 31–40 лет – 27 %; 26–30 лет – 27 %. Пятая часть выборки относится к предпенсионной возрастной группе. Доход 80 % респондентов равен 50 000 руб. и более. У 86 % опрошенных респондентов имеется высшее образование, у 14 % – несколько высших образований и/или ученая степень. Выборка соответствует высшей категории профессиональных сотрудников с преобладанием высшего образования. Семейное положение: 50 % респондентов ответили, что женаты или замужем, 30 % – холосты/не замужем, 10 % – разведены.

<sup>1</sup> Gallup. URL: <https://www.gallup-international.com/home?p=500&cHash=21f5261584645a753914feb431d3fe75> (дата обращения 12.10.2024).

## Концепция благополучия как инструмент удовлетворения реальных потребностей сотрудников

Существует множество подходов к определению благополучия сотрудников и его составляющих элементов, однако самым известным является подход Gallup.

Благополучие, по мнению Gallup, – это ощущение человека, его внутренняя оценка своего физического состояния, профессиональной самореализации, устойчивости материального положения, отношений с окружающими, комфортности места проживания и рабочего пространства, понимание своего вклада в жизнь общества, а также взаимосвязь этих элементов (рис 1).



Источник: составлено авторами.  
Source: compiled by the authors.

**Рис. 1.** Подход Gallup к определению благополучия сотрудников и его компонентов  
**Fig. 1.** Gallup's approach to determining employee well-being and its components

В России концепция well-being заинтересовала работодателей значительно позже [15], чем в других развитых странах.

К мировым факторам развития концепции относят:

- синдром выгорания на рабочем месте;
- дисбаланс между работой и личной жизнью, а также такие явления, как абсентеизм и презентеизм.

Активное распространение в России концепция получила с началом пандемии COVID-19 [6], которая привнесла свои изменения в повседневную жизнь людей, сместив потребности в сторону экологичности предпочтений, что стало движущим фактором развития концепции благополучия [16].

### Анализ реальных потребностей и оценка благополучия сотрудников организации

Уровень благополучия и уровень вовлеченности влияют на трудовой процесс. Так, если сотрудник благополучен и вовлечен, он работает наиболее эффективно, а в случае, если сотрудник не вовлечен и не благополучен – он приносит мало пользы для компании [17].

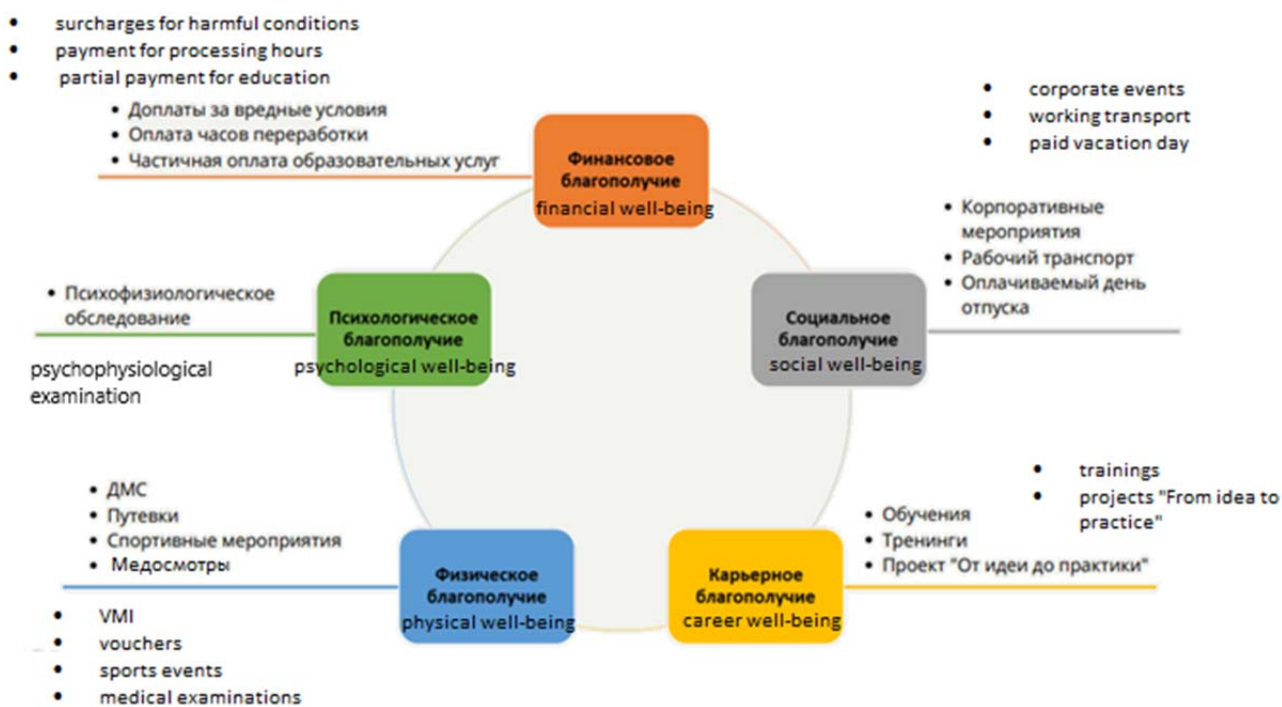
Одной из популярных методик измерения уровня вовлеченности сотрудников является опросник Gallup Q12. Структура опросника представлена на рис. 2. Каждый из 12 вопросов соответствует одному из четырех уровней в этой иерархии. На основе подхода Gallup, включающего пять факторов благополучия, и опросника Q12 была разработана анкета для определения уровня вовлеченности сотрудников на примере томской организации.



Источник: составлено авторами.  
Source: compiled by the authors.

**Рис. 2.** Оценка вовлеченности сотрудников на основе методике Gallup (сопоставление опросников)  
**Fig. 2.** Employee engagement assessment based on Gallup methodology (comparison of questionnaires)

Анализ элементов системы управления благополучием сотрудников в томской компании показал, что в компании развиты все пять сфер благополучия, согласно подходу Gallup (рис. 3), но системно мониторинг благополучия сотрудников в организации не проводится [18].



Источник: составлено авторами.  
Source: compiled by the authors.

**Рис. 3.** Анализ элементов системы управления благополучием сотрудников в томской организации  
**Fig. 3.** Analysis of the elements of the employee well-being management system in the Tomsk organization

Реализовано пилотное социологическое исследование благополучия сотрудников в томской организации. В результате при ответе на самый простой вопрос «Вы довольны своей работой?» 76 % опрошенных отметили, что довольны, а 24 % сотрудников сомневаются, довольны они или нет.

**Блок «Физическое благополучие».** Более 50 % сотрудников на постоянной основе или иногда страдают нарушениями сна. Более 60 % респондентов на вопрос «Удовлетворены ли Вы качеством медицинского обслуживания на работе или предоставленной медицинской страховкой от компании?» ответили утвердительно. 70 % респондентов не совсем удовлетворены качеством предоставляемого питания. Выявлена реальная потребность изменить подход к организации питания на рабочем месте.

**Блок «Финансовое благополучие».** Более 50 % опрошенных сомневаются в том, что они получают адекватную заработную плату. Также 57 % сотрудников испытывают серьезные или временные финансовые трудности. На вопрос «Насколько в Вашей компании понятна и прозрачна система премирования и других вознаграждений?» 42 % респондентов считают, что система премирования недостаточно прозрачна. Выявлена потребность в повышении прозрачности премиальных начислений.

**Блок «Карьерное благополучие».** У 20 % опрошенных недостаточно инструментов и материалов для выполнения своей работы. 30 % сотрудников считают, что возможности для получения новых знаний и навыков скорее не было, чем была. Также 24 % респондентов считают, что у них есть возможность предлагать и реализовывать свои идеи в компании, однако это может происходить не часто. Выявлена потребность в развитии новых навыков и предоставлении обратной связи о результатах своей работы.

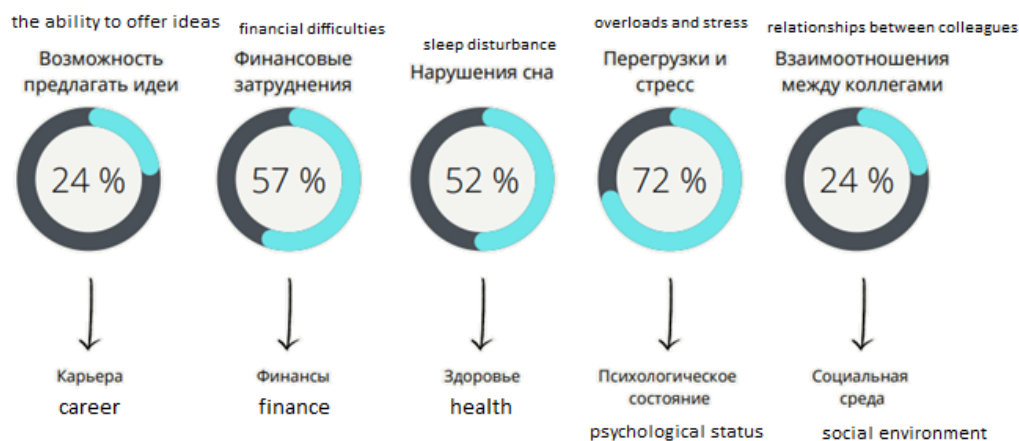
**Блок «Психологическое благополучие».** Более 70 % опрошенных могут совмещать работу и личную жизнь, а 5 % сотрудникам дается это с трудом. На вопрос «Как часто в течение типичной недели Вы чувствуете перегрузку или стресс?» 60 % опрошенных отметили, что время от времени испытывают стресс на работе, а 15 % респондентов испытывают стресс на постоянной основе. При этом больше половины сотрудников практически не остаются работать сверхурочно.

**Блок «Социальное благополучие».** Более 80 % опрошенных в целом довольны предоставляемыми льготами, однако лишь 9,5 % сотрудников ответили, что довольны системой льгот на все 100 %. Рабочая атмосфера в целом оценивается высоко. 15 % респондентов ответили, что обстановка «почти приятная». Взаимоотношениями в коллективе довольны более 76 % опрошенных, однако 24 % сотрудников не совсем удовлетворены взаимоотношениями в коллективе.

Проведенный опрос показал (рис. 4), что в каждой из пяти сфер благополучия наблюдаются некоторые неудовлетворенные потребности, которые можно удовлетворить путем несложных организационных изменений. Существенные неудовлетворенные потребности наблюдаются в части физического благополучия (нарушение сна у более половины опрошенных) и финансового благополучия (имеются временные или постоянные финансовые затруднения у 57 % сотрудников). Более 70 % респондентов время от времени или на постоянной основе испытывают перегрузку и стресс.

Рекомендации по достижению финансового благополучия следующие: организация или проведение семинаров по финансовой грамотности, так как больше половины опрошенных имеют финансовые затруднения. Игры, бизнес-симуляторы помогут не только овладеть основами личных финансов, но и в неформальной обстановке наладить отношения в коллективе. Это отвечает реальным потребностям сотрудников организации. Также нужно сформировать полезные финансовые привычки: это можно сделать с помощью плаката или листовок-памяток. Для достижения социального благополучия необходимо проводить корпоративные нетворкинги и организовывать совместный отдых. Предложенные рекомендации помогут

нормализовать атмосферу в компании и наладить коммуникацию между коллегами и руководителями. Сотрудникам можно предложить гибкий график работы, а также организовать обучающие мероприятия по work-life balance. Данные рекомендации помогут снизить уровень стресса и перегрузок на рабочем месте.



Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

**Рис. 4.** Оценка благополучия сотрудников томской организации по разработанной методике

**Fig. 4.** Assessment of the well-being of employees of the Tomsk organization according to the developed methodology

Рекомендациями для достижения карьерного благополучия являются организация собраний, на которых сотрудники смогут предлагать свои идеи непосредственно руководителю, предоставление услуг well-коучей – экспертов, которые помогают компаниям в создании культуры well-being и реализации корпоративных программ благополучия.

Для поддержания здоровья сотрудников необходимо организовать комнату отдыха, провести анкетирование с целью выявления недостатков в медицинском обслуживании и вкусовых предпочтений для последующей корректировки меню, так как сотрудники не в полной мере удовлетворены организацией питания на работе.

Культурный капитал здоровья сотрудников должен стать приоритетной задачей по управлению их благополучием [1]. В результате всех руководителей и партнеров необходимо мотивировать на совместное обязательство превентивного воздействия на процессы профилактики несчастных случаев на производстве и распространения профессиональных заболеваний: здоровье компании, это здоровье в бизнесе. Отныне управление капиталом в области охраны труда и благополучия любой компании – один из приоритетов ее деятельности. Это является частью стратегических целей компании и должно приниматься во внимание в ее повседневной деятельности.

## Заключение

Таким образом, результативность сотрудников напрямую зависит не только от их профессиональных навыков и способностей, но и от общего состояния здоровья, социальной среды, психологического состояния [19]. Наличие корпоративной культуры, фундаментом которой является благополучие сотрудников, позволяет компаниям получать конкурентное преимущество на рынке труда. Внедрение well-being-программ способствует повышению вовлеченности персонала, оптимизирует финансовые издержки от нерационального использования

сотрудниками рабочего времени, создает конкурентное преимущество на рынке труда за счет удержания кадров.

Благополучие сотрудников является частью целой организационной культуры предприятий. Именно такая интерпретация термина «благополучие работника» кажется авторам статьи подходящей: благополучие работника – это состояние, в котором работник успешно реализует свой собственный потенциал, продуктивно работает и вносит вклад в развитие общества в целом. Основными компонентами благополучия сотрудников являются физическое благополучие (физическое и психическое здоровье), психологическое благополучие, социальное благополучие (участие в общественной жизни), финансовое благополучие.

Неудовлетворенность одним из компонентов может повлиять на снижение удовлетворенности другими компонентами, что негативно скажется на общем благополучии сотрудников и бизнеса.

Человек, вовлеченный в производство не только в силу материальной необходимости, но и с учетом различных мотивов и интересов, приносит большую отдачу на вложенные в него средства организации. Без мотивированных и квалифицированных сотрудников ни одна организация не способна создать эффективный маркетинг, продажи, финансы, системный учет. Навыки персонала становятся главным источником процветания для всех организаций. В этих условиях поиск новых, более совершенных моделей управления персоналом в организациях включает в себя достижение высокой эффективности результатов организации управления персоналом, создание возможностей для раскрытия творческих способностей и профессионального роста каждого сотрудника с учетом его реальных потребностей.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Well-being at work: a lever for sustainable performance in workplace / M. Amrani, C. Rachid, B. Azzedine, I. Verzea // *Mining Science*. – 2020. – № 27. – P. 89–104. DOI: <https://doi.org/10.37190/msc202707>. EDN: GXKVYC.
2. Guest D.E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework // *Human Resource Management Journal*. – 2017. – Vol. 27. – № 1. – P. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.
3. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике / А.Ю. Лисовская, С.В. Кошелева, Д.Н. Соколов, А.Ф. Денисов // *Организационная психология*. – 2021. – Т. 11. – № 1. – С. 93–112. EDN: ECDENH.
4. Назайкинский С.В. Управление благополучием сотрудников: отечественный опыт // *Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета*. – 2020. – № 1/2. – С. 22–31. EDN: JRQSOP.
5. Рыбаков И.А. Программы поддержки работников: эффективное внедрение в рамках well-being стратегии // *Мотивация и оплата труда*. – 2020. – № 4. – С. 264–273. DOI: 10.36627/2618-8864-2020-4-4-264-273. EDN: HCQANT.
6. Попазова О.Я., Горнак Я.А. Тенденции развития программ корпоративного благополучия в Российских и зарубежных корпорациях в период пандемии Covid-19 // *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*. – 2021. – № 3. – С. 65–69. DOI: 10.51692/1994-3776\_2021\_3\_65. EDN: VCZFZM.
7. Щукина Д.В., Черникова В.Е. Well-being программа как современное направление в области удержания персонала в компании // *Деловой вестник предпринимателя*. – 2021. – № 4. – С. 87–90. DOI: 10.24412/2687-0991-2021-11202. EDN: FQVBJO.
8. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis / K. Nielsen, M.B. Nielsen, C. Ogbonnaya, M. Käsälä, E. Saari, K. Isaksson // *Work & Stress*. – 2017. – Vol. 31. – Iss. 2. – P. 101–120. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>.
9. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // *American Psychologist*. – 2000. – № 55 (1). – P. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>. EDN: GSHHWJ.
10. Van Wingerden J., Bakker A.B., Derks D. Fostering employee well-being via a job crafting intervention // *Journal of Vocational Behavior*. – 2017. – Vol. 100. – P. 164–174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>.



11. Employee wellbeing is key for workplace productivity // Отчет Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx> (дата обращения 03.09.2024).
12. Gallup's perspective on employee burnout: causes and cures // Отчет Gallup. 2020. URL: <https://www.vanede.nl/media/2669/gallup-iii-employee-burnout.pdf> (дата обращения 02.03.2024)
13. Gallup's Employee Engagement Survey: ask the right questions with the Q 12 survey // Отчет Gallup. 2016. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (дата обращения 28.03.2024).
14. The relationship between engagement at work and organizational outcomes 2016 Q12, meta-analysis: ninth edition // Отчет Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagementsurvey.aspx> (дата обращения 01.04.2024).
15. Соломанидина Т.О., Максименко А.М. Влияние психоэмоционального состояния сотрудников на их здоровье и эффективность труда // Управление развитием персонала. – 2018. – № 1. – С. 26–37. EDN: YUDHUK.
16. A qualitative study of factors that managers in small companies consider important for their wellbeing / E. Ahmadi, D. Lundqvist, G. Bergström, G. Macassa // International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being. – 2023. – Vol. 18. – Iss. 1. – Article: 2286669. DOI: <https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2286669>. EDN: XPZJWR.
17. The longitudinal development of employee well-being: a systematic review / A. Mäkikangas, U. Kinnunen, T. Feldt, W. Schaufeli // Work & Stress. – 2016. – Vol. 30. – № 1. – P. 46–70. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1126870>.
18. Bakker A.B. Towards a multilevel approach of employee well-being. European // Journal of Work and Organizational Psychology. – 2015. – Vol. 24. – Iss. 6. – P. 839–843. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423>.
19. Quantitative process measures in interventions to improve employees' mental health: A systematic literature review and the IPEF framework / K. Nielsen, M. de Angelis, S.T. Innstrand, G. Mazzetti // Work & Stress. – 2023. – Vol. 37. – Iss. 1. – P. 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080775>. EDN: FIZKKI.

### Информация об авторах

**Елена Михайловна Рождественская**, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического менеджмента и маркетинга Института экономики и менеджмента Томского государственного университета, Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36; доцент Бизнес-школы Томского политехнического университета, Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30; [elena.rojdestvenskaya@gmail.com](mailto:elena.rojdestvenskaya@gmail.com)

**Павел Эркинович Хамидов**, магистрант Томского политехнического университета, Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30; [tcg345@yandex.ru](mailto:tcg345@yandex.ru)

**Непомнящих Диана Павловна**, студент Томского государственного университета, Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36; [diananepomnashih27@gmail.com](mailto:diananepomnashih27@gmail.com)

Поступила в редакцию: 01.10.2024

Поступила после рецензирования: 10.02.2025

Принята к публикации: 27.03.2025

### REFERENCES

1. Amrani M., Rachid C., Azzedine B., Verzea I. Well-being at work: a lever for sustainable performance in workplace. *Mining Science*, 2020, no. 27, pp. 89–104. DOI: <https://doi.org/10.37190/msc202707>. EDN: GXKVYC.
2. Guest D.E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 2017, vol. 27, no. 1, pp. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.
3. Lisovskaya A.Yu., Kosheleva S.V., Sokolov D.N., Denisov A.F. Key approaches to understanding an employee's wellbeing: from theory to practice. *Organizational Psychology*, 2021, vol. 11, no. 1, pp. 93–112. (In Russ.) EDN: ECDENH.
4. Nazaikinskiy S.V. Employee well-being management. Russian experience. *Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, 2020, no. 1/2, pp. 22–31. (In Russ.) EDN: JRQSOP.
5. Rybakov I.A. Employee support programs: effective implementation within the well-being strategy. *Motivatsiya i oplata truda*, 2020, no. 4, pp. 264–273. (In Russ.) DOI: [10.36627/2618-8864-2020-4-4-264-273](https://doi.org/10.36627/2618-8864-2020-4-4-264-273). EDN: HCQANT.
6. Popazova O.Ya., Gornak Ya.A. Trends in the development of corporate well-being programs in Russian and foreign corporations during the Covid-19 pandemic. *Telescope: journal of sociological and marketing research*, 2021, no. 3, pp. 65–69. (In Russ.) DOI: [10.51692/1994-3776\\_2021\\_3\\_65](https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_3_65). EDN: VCZFM.

7. Shchukina D.V., Chernikova V.E. Well-being program as a modern direction in the field of personnel retention in the company. *Entrepreneur's Business Herald*, 2021, no. 4, pp. 87–90. (In Russ.) DOI: 10.24412/2687-0991-2021-11202. EDN: FQVBJO.
8. Nielsen K., Nielsen M.B., Ogbonnaya C., Käsälä M., Saari E., Isaksson K. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: a systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 2017, vol. 31, Iss. 2, pp. 101–120. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>.
9. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2000, no. 55 (1), pp. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>. EDN: GSHHWJ.
10. van Wingerden J., Bakker A.B., Derks D. Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, vol. 100, pp. 164–174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>.
11. Employee well-being is key for workplace productivity. *Gallup*. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx> (accessed 3 September 2024).
12. Gallup's perspective on employee burnout: causes and cures. *Gallup*. 2020. Available at: <https://www.vanede.nl/media/2669/gallup-iii-employee-burnout.pdf> (accessed 02 March 2024)
13. Gallup's employee engagement survey: ask the right questions with the Q 12 survey. *Gallup*. 2016. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (accessed 28 March 2024).
14. The relationship between engagement at work and organizational outcomes 2016 Q12, meta-analysis: ninth edition. *Gallup*. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagementsurvey.aspx> (accessed 1 April 2024).
15. Solomanidina T.O., Maksimenko A.M. The influence of the psycho-emotional state of employees on their health and labor efficiency. *Personnel Development Management*, 2018, no. 1, pp. 26–37. (In Russ.) EDN: YUDHUK.
16. Ahmadi E., Lundqvist D., Bergström G., Macassa G. A qualitative study of factors that managers in small companies consider important for their wellbeing. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 2023, vol. 18, Iss. 1. Article 2286669. DOI: <https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2286669>. EDN: XPZJWR.
17. Mäkikangas A., Kinnunen U., Feldt T., Schaufeli W. The longitudinal development of employee well-being: a systematic review. *Work & Stress*, 2016, vol. 30, no. 1, pp. 46–70. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1126870>.
18. Bakker A.B. Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015, vol. 24, Iss. 6, pp. 839–843. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423>.
19. Nielsen K., De Angelis M., Innstrand S.T., Mazzetti G. Quantitative process measures in interventions to improve employees' mental health: a systematic literature review and the IPEF framework. *Work & Stress*. 2023, vol. 37, Iss. 1, pp. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080775>. EDN: FIZKKI.

### Information about the authors

**Elena M. Rozhdestvenskaya**, Cand. Sc., Associate Professor, National Research Tomsk State University, 36, Lenin avenue, Tomsk, 634050, Russian Federation; Associate Professor, National Research Tomsk Polytechnic University, 30, Lenin avenue, Tomsk, 634050, Russian Federation, [elena.rojdestvenskaya@gmail.com](mailto:elena.rojdestvenskaya@gmail.com)

**Pavel E. Khamidov**, Master's Student, National Research Tomsk Polytechnic University, 30, Lenin avenue, Tomsk, 634050, Russian Federation, [tcg345@yandex.ru](mailto:tcg345@yandex.ru)

**Diana P. Nepomnyashchikh**, Student, National Research Tomsk State University, 30, Lenin avenue, Tomsk, 634050, Russian Federation, [diananepomnasih27@gmail.com](mailto:diananepomnasih27@gmail.com)

Received: 01.10.2024

Revised: 10.02.2025

Accepted: 27.03.2025