

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ - КАТЕДРА „СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”

ДЕНИЦА ДИМИТРОВА АНДОНОВА

КОРПОРАТИВНИ СТРАТЕГИИ И ПРОГРАМИ ЗА  
БЛАГОПОЛУЧИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ – ФАКТОР ЗА  
ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА  
ОРГАНИЗАЦИЯТА

АВТОРЕФЕРАТ

За присъждане на образователната и научна степен ДОКТОР

ПН 3.7 Администрация и управление

(докторска програма СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ)

София, 2022

Дисертационният труд е обсъден и насочен за публична защита от катедра „Стопанско управление“, Стопански факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ (Протокол 336 / 03-05-2022)

Дисертационният труд е в общ обем от 210 страници. Съдържа увод, три глави, заключение, резюме, информационни източници, приложения. Използваните информационни източници обхващат 234 литературни и интернет-източници.

В дисертационния труд присъстват: 27 таблици и 24 фигури.

Приложения – 4 бр.: въпросник за набиране на първични емпирични данни, списъци на съкращенията, фигурите, таблиците.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 13 септември 2022 г. от 15:00 часа.

Материалите по защитата са на разположение в Стопанския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, стая 118.

Съдържание	
Съдържание .....	3
<b>Съдържание на дисертационния труд .....</b>	<b>4</b>
<b>Обща характеристика на дисертационния труд.....</b>	<b>7</b>
Структура и основно съдържание на дисертационния труд.....	9
<b>Методология на изследването .....</b>	<b>13</b>
Изследователски резултати.....	16
Хипотеза 1.....	17
Хипотеза 2.....	20
Хипотеза 3.....	23
Хипотеза 4.....	25
Хипотеза 6.....	30
<b>Обобщение и изводи .....</b>	<b>32</b>
<b>Изследователски перспективи .....</b>	<b>37</b>
<b>Научни приноси в дисертационния труд – самооценка .....</b>	<b>39</b>
<b>Публикации по темата на дисертационния труд.....</b>	<b>40</b>
<b>Библиография.....</b>	<b>41</b>

## Съдържание на дисертационния труд

УВОД .....	6
ПЪРВА ГЛАВА КОРПОРАТИВНО БЛАГОПОЛУЧИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННА ЕФЕКТИВНОСТ – ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ, ТЕОРИИ, МОДЕЛИ.....	16
1. КОРПОРАТИВНО БЛАГОПОЛУЧИЕ (КБ) НА СЛУЖИТЕЛИТЕ .....	16
1.1. Терминологичен преглед .....	16
1.2. Дефиниране на КБ .....	21
1.3. Типове КБ.....	24
1.4. Ползи от КБ.....	32
1.5. Подходи към КБ.....	35
1.6. Ефекти от КБ.....	38
1.7. Критичен поглед върху КБ и неговите интерпретации .....	47
1.8. Обобщение .....	51
2. Корпоративни стратегии и програми за благополучие на служителите (КПБС) 52	
2.1. Същност и основни характеристики.....	52
2.2. Типове КПБС .....	57
2.3. Фактори, подпомагащи КПБС.....	60
2.4. Ползи от КПБС за здравето на служителите (от гледна точка на компанията) 62	
2.5. Измерване на ефектите на КПБС .....	67
2.6. Бариери и предизвикателства пред КПБС .....	69
2.7. Кой в организацията е отговорен за КПБС?.....	72
2.8. Обобщение .....	89
3. Ефективност на организацията (ОЕ).....	94
3.1. Същност и фактори на ОЕ .....	94
3.2. Модели на ОЕ .....	102

3.3. Измерване на ОЕ.....	110
3.4. Обобщение .....	113
ВТОРА ГЛАВА ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	116
2.1. Теоретична обосновка на емпиричното изследване .....	116
2.2. Обект и предмет на изследването .....	117
2.3. Цели и задачи на изследването .....	126
2.4. Хипотези.....	128
2.5. Статистически методи и модели за провеждане на изследването.....	131
2.6. Методология и инструментариум на изследването .....	134
2.7. Дизайн на изследването и изследователска етика.....	136
2.8. Психометрични характеристики на използвания инструмент в изследването	137
2.9. Ограничения на изследването .....	139
2.10 . Обобщение .....	141
ТРЕТА ГЛАВА РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕРКАТА НА ХИПОТЕЗИТЕ. ДИСКУСИЯ. ПРЕПОРЪКИ.....	144
3.1. Основни резултатите .....	144
3.2. Проверка на хипотезите .....	145
3.2.1. Хипотеза 1 .....	145
3.2.2. Хипотеза 2 .....	150
3.2.3. Хипотеза 3 .....	152
3.2.4. Хипотеза 4 .....	25
3.2.5. Хипотеза 5 .....	157
3.2.6. Хипотеза 6: .....	160
3.3. Обобщаване на резултатите на изследването .....	162
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	167
Информационни източници.....	171
Приложения.....	197

1.	Въпросник РАЗВИТИЕ НА КОРПОРАТИВНИ СТРАТЕГИИ И ПРОГРАМИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО БЛАГОПОЛУЧИЕ.....	197
2.	Списък на използваните съкращения .....	205
3.	Списък на фигурите.....	207
4.	Списък на таблиците .....	209

## **Обща характеристика на дисертационния труд**

Водещата линия в дисертационния труд е връзката между КПБС и ефективността на организациите. За нуждите на дисертационното изследване са дефинирани понятията корпоративно благополучие (КБ) и корпоративни програми за благополучие на служителите (КПБС) – тези понятийни индикатори са изградени цялостно и систематично. Вниманието е насочено към връзката им с различни ефекти и ползи за служителите и организациите като част от стремежа към организационна ефективност. **Обоснован е модел, въз основа на който се изследва ролята на КПБС за постигането на положителни ефекти и ползи - за отделния индивид и компанията като цяло.**

Изходна теоретична предпоставка е разбирането, че хората са ключов капитал за всеки работодател; грижата за хората е фактор, който (може да) влияе положително върху различни показатели, желани поведения, резултати. Здравето и благополучието на служителите влияят пряко върху организационното здраве и просперитет. Направен е аналитичен преглед на множество публикации, научни изследвания и примери от практиката на специалисти по корпоративно благополучие, които промотират положителното влияние на КБ и КПБС върху множество фактори - за индивида и организацията - например мотивация, производителност, текучество, финансови резултати за компанията, лидерство, екипност, лоялност, работодателска марка и др.

В съответствие с изградения теоретичен модел е обоснована програма за изследване на влиянието на КПБС върху ефекти и ползи за организациите. Изследователските усилия бяха насочени към откриване на влияния и взаимовръзки, които впоследствие могат да бъдат ориентирани в управлението на КБ – при планирането, организирането и провеждането на КПБС, при измерването на постигнатите ефекти; при обосноваването на полезността на програмите за хората и организациите.

За набиране на необходимата първична емпирична информация е използван въпросник, разработен целево за нуждите на проучването. Въпросникът е част от програмата на изследването.

Получените резултати от проведеното емпирично изследване дават основание да се твърди, че КПБС влияят положително върху важни за служителите и организацията фактори. Резултатите са приложими в практиката на компаниите и ориентират поведението на мениджърите и специалистите по ЧР. Направените обобщения допринасят за утвърждаване на КБ като обект на изследване; същевременно те са основа

за практическите приложения на КПБС като фактор за повишаване ефективността на организациите. Последващо развитие на модела и инструментариума (с надежда да се получат още по-убедителни резултати) ще подпомогнат реално специалистите по УЧР, мениджърите, лидерите на екипи и др. да вземат решения в полза на хората и тяхното благополучие.<sup>1</sup>

*Основните теоретични и методологични ограничения могат да се обобщят по следния начин:*

- Въпросникът не обхваща всички аспекти на изследваните проблеми по отношение на корпоративното благополучие.
- Не се проследяват факторите, водещи до формиране на нагласи към корпоративното благополучие; не се отчитат индивидуални личностни и поведенчески характеристики.
- Не се проследява наличието на реално действаща корпоративна стратегия или програма в организацията, чийто представител е ИЛ.
- Наблюдаваните явления са непряк показател за определени нагласи и отразяват субективни възприятия, а не реалното наличие или отсъствие на корпоративни стратегии и програми за благополучие на служителите.
- ИЛ са сравнително малка част от HR-ите, мениджърите или служителите на компании с или без корпоративна стратегия/програма за благополучие на служителите; това ограничава представителността на проучването.
- Настоящата разработка не разкрива степента на влияние на различни личностни, демографски и организационни характеристики, за които се предполага, че повишават ефективността на организациите.
- Онлайн проучването изключва определена част от потенциално интересните групи, тъй като, за да вземе участие, индивидът следва да има познания за работа със (и достъп до) социални медии.

Въпреки гореспоменатите ограничения, критичният поглед и интердисциплинарният характер на изследването дават възможност да се уловят значими разлики; те дават ясна представа за наличието на определени тенденции в резултатите на ИЛ. Включването на конкретни демографски и организационни характеристики позволи да се проследят допълнително връзки и отношения между елементите на модела за КПБС.

---

<sup>1</sup> Те ще разполагат с убедителни аргументи за положителните ефекти от КПБС и ще бъдат убедени във възвръщаемостта на инвестициите в КБ.



## Структура и основно съдържание на дисертационния труд

Представеният дисертационен труд е с общ обем 211 страници. Съставен е от увод, три глави, заключение, резюме, източници и приложения. Използваните литературни и интернет-източници са общо 234. В приложения са представени, както следва: въпросник за емпирично изследване; списъци на съкращенията, фигурите и таблиците.

Основните идеи в дисертацията кореспондират с резултати и изводи от множество научни изследвания и наблюдения от практиката.

Дисертационният труд е съставен от 3 глави.

В първа глава - **КОРПОРАТИВНО БЛАГОПОЛУЧИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННА ЕФЕКТИВНОСТ – ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ, ТЕОРИИ, МОДЕЛИ**, се разглежда *корпоративното благополучие* на служителите. Аргументира се тезата, че в **съвременните условия КБ се обособява като самостоятелна област и набира все по-голяма популярност и приложимост**. В параграф II се изгражда систематична представа за КПБС, чрез които организациите работят за постигане на ОБ – те са анализирани през призмата на фактори, ефекти, бариери, предизвикателства, начини за измерване на КПБС. В параграф III се представят различни *модели за ефективност на организацията* – от тях са извлечени факторите, включени в модела на емпиричното изследване.

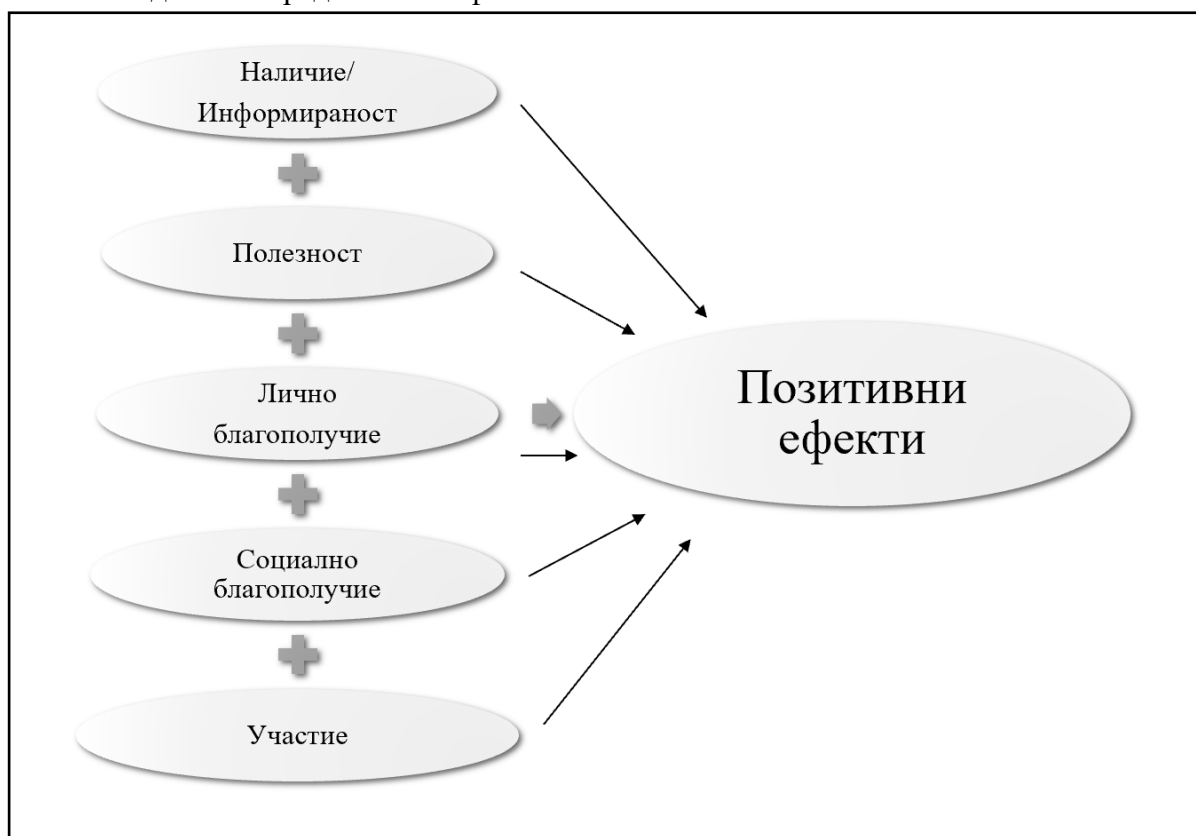
Във втора глава - **ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО** – е представена теоретичната обосновка на емпиричното изследване, включително план за провеждането му. Дефинирани са обектът и предметът на проучването (обект - 484 ИЛ, взели участие; предмет - КПБС като фактор за повишаване на ефективността на организациите). Целите и задачите са представени в параграф 2. 3.

**Основната цел на изследването е да се провери дали КПБС влияят върху ефективността на организацията. Във връзка с това са обосновани и проверени шест работни хипотези. В основата на хипотезите е моделът, представен на фиг. 1.** В модела като независимо променливи са конституирани, както следва: **НАЛИЧИЕ / ИНФОРМИРАНост, ПОЛЕЗНОСТ, ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, СОЦИАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ**; Като резултативна променлива - **ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ**. Този модел бе извлечен въз основа на множество предходни изследвания и публикации, посветени на КБ и КПБС. Същевременно целта е той да бъде в максимално

полезен за практически цели – да даде на мениджърите, специалистите по ЧР, специалистите по КБ и др. проверени ориентири в работата им за изграждане и управление на КБ – за постигане на положителни ефекти за хората и организациите.

В съответствие с конфигурацията на понятийните индикатори, моделът обхваща шест скали: НАЛИЧИЕ / ИНФОРМИРАНост, ПОЛЕЗНОСТ, ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, СОЦИАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ, ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

Моделът е представен на фиг. 1.



Фиг. 1 Влияние на КПБС върху позитивни ефекти

2. Поради интерес, допълнителни съображения и желание за прецизиране на изследователските резултати, освен единичните връзки между понятийните индикатори, са направени факторен анализ и многофакторен регресионен анализ.

В хода на проучването се проверяват шест хипотези, както следва:

**Хипотеза 1:**

Допускаме, че НАЛИЧИЕ/ИНФОРМИРАНост влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

**Хипотеза 2:**

Допускаме, че ПОЛЕЗНОСТ влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

**Хипотеза 3:**

Допускаме, че ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

**Хипотеза 4:**

Допускаме, че СОЦИАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

**Хипотеза 5:**

Допускаме, че УЧАСТИЕ влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

**Хипотеза 6:**

Допускаме, че всички тези фактори заедно влияят върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

В параграф 2.5 са разгледани статистически методи и модели за провеждане на изследването. Статистическите анализи са извършени с работен софтуер за статистическа обработка – IBM SPSS Statistics 23.

В параграф 2.6 – Методология и инструментариум на изследването се представя използвания при изследването инструмент, подготвен специално за целите на дисертационния труд. Въпросникът съдържащ 32 айтема, разпределени в 6 скали: НАЛИЧИЕ / ИНФОРМИРАНост, ПОЛЕЗНОСТ, РАВНИЩЕ НА БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ, ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ и НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ. Първите 4 скали съдържат по 6 айтема. А скалите за ефекти – по 4. След различни анализи - корелационен и регресионен, айтемите се свеждат до 28; след факторен анализ те са групирани в 6 скали: НАЛИЧИЕ/ИНФОРМИРАНост, ПОЛЕЗНОСТ, ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, СОЦИАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ, ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

Скалите за отговорите са 5-/ 6-степенни (Приложение 1):

- От „Изобщо не е вярно“ до „Напълно е вярно“ за скали Наличност/Информираност, Участие, Позитивни ефекти, Негативни ефекти.
- От „Направо съм зле“ до „Чувствам се отлично“ при скала Равнище на благополучие.

- Скала Полезност има 6 възможни отговора (добавен е и изключващ отговор „При нас няма такива неща.“). Другите възможни отговори са в рамката „Абсолютно безполезни“ до „Много полезни“.

Въпросникът завършва с индикатори за демографски характеристики на ИЛ и характеристики на организациите, в които работят ИЛ.

Измерителят за извадкова адекватност КМО е 0,899, аналогичен на Алфа на Кронбах. Налице е добра вътрешна консистентност (на границата с отлична). С КМО проверяваме, че като съвкупност всички айтеми *заедно* са подходящи (всички 28 айтема образуват поне един латентен фактор).

Всички стойности по диагонала в Anti-Image Correlation са в диапазона  $0.8 \leq \alpha < 0.9$ , с изключение на 2, които са в диапазона  $0.7 \leq \alpha < 0.8$ . Това означава, че всички айтеми са подходящи (няма айтем, който да образува самостоятелен фактор). Извършена е проверка за независимост на факторите (проследяват се стойностите на коефициента на толерантност): не е нужно да се отстраняват айтеми.

Параграф 2.7 е посветен на *дизайна* на изследването и *изследователската етика*. Пилотното изследване беше проведено в периода юли – август 2021 чрез *онлайн форма* на въпросника в Google Forms. Същинското изследване бе извършено чрез форма за попълване на въпросника в Lime Survey. Изборът на Lime Survey осигури по-голям набор от инструменти; по-широка представителност; по-лесна и бърза обработка на данните.

Попълването на въпросниците е онлайн; при провеждане на изследването са спазени набор от етични правила – вж. параграф 2.7.

В параграф 2.8 са представени психометрични характеристики на използвания въпросник (въз основа на критерия Алфа на Кронбах) Те са обобщени в таблица 1.

Коефициентите показват висока надеждност на избрания инструментариум.

Ограниченията на изследването са коментирани в параграф 2.9. *Основните теоретични и методологични ограничения* са споменати на стр. 8.

**Таблица 1 Стойности за надеждност на скалите**

<b>Фактор</b>	<b>АЛФА-КРОНБАХ (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Брой айтеми</b>
<b>1. Наличност/Информираност</b>	,916	6
<b>2. Полезност</b>	,865	6
<b>3. Лично благополучие</b>	,842	5
<b>4. Социално благополучие</b>	,784	2
<b>5. Участие</b>	,821	5
<b>6. Позитивни ефекти</b>	,870	4

Трета глава - РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗИТЕ. ДИСКУСИЯ. ПРЕПОРЪКИ – представя получените емпирични резултати и тяхната интерпретация. Параграфите в тази глава се отнасят до основните резултати, проверката на шестте хипотези, както и направените обобщения. Представени са статистически значимите взаимозависимости между факторите на модела за КПБС и получените положителни ефекти.

### **Методология на изследването**

При провеждането на изследването е използван следният инструмент, подготвен за целите на дисертационния труд: въпросник за КПБС, съдържащ 32 айтема, разпределени в 6 скали: НАЛИЧИЕ/ИНФОРМИРАНОСТ, ПОЛЕЗНОСТ, РАВНИЩЕ НА БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ, ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ и НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ. Първите 4 скали съдържат по 6 айтема. А скалите за ефекти – по 4. След корелационни и регресионни анализи айтемите се свеждат до 28; след факторен анализ те са групирани в 6 скали: НАЛИЧИЕ/ИНФОРМИРАНОСТ, ПОЛЕЗНОСТ, ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, СОЦИЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ, ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

Твърденията се оценяват по различни скали с 5 или 6 степени:

- От *изобщо не е вярно* до *напълно е вярно* за скали Наличност/Информираност, Участие, Позитивни ефекти, Негативни ефекти.
- От *направо съм зле* до *чувствам се отлично* при скала Равнище на благополучие.

- Скала Полезност има 6 възможни отговора – добавен е и изключващ отговор при нас *няма такива неща*. Другите възможни отговори са в рамката *абсолютно безполезни до много полезни*.

Въпросникът завършва с информация за демографските характеристики, както и няколко въпроса за организацията, в която работи ИЛ.

Предварителната подготовка на въпросника протече в няколко етапа. След задълбочен литературен анализ бяха избрани насоките и опорните точки за съставяне на въпросника. След това чрез *мозъчна атака* бе съставен списък с над 120 въпроса. От тях бяха подбрани тези, които биха послужили най-добре при проверката на хипотезите. Тези въпроси бяха обединени в различните скали.

С цел да се тества поведението на въпросника, бе направено пилотно изследване с 62 анкетиращи лица. Въз основа на обратна връзка от ИЛ бяха направени незначителни промени с цел по-добро разбиране на въпросите. Целта на корекциите беше да се уточни полето на въпросите, – да се рефлектира върху *настоящата месторабота* на ИЛ.

След извършване на факторен анализ се оформят 6-те скали от 28 айтема (индикаторите за негативни ефекти се изключват след направени анализи) Остават, както следва: НАЛИЧИЕ/ИНФОРМИРАНост, ПОЛЕЗНОСТ, ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, СОЦИАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ, ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

### **Актуалност на изследваната проблематика**

В съвременните условия пред организациите и хората възникват нови предизвикателства. Използваните модели за грижа и стимулиране на служителите не са достатъчно ефективни. Работата вече не е само задължения и задачи (следствие и от физическите, икономическите и социалните условия) – тя трябва да бъде удовлетворение, кариерно развитие, баланс с личния живот и възможност за свободни избори. (Богданова, 2013, 9) Нараства интересът към КБ и личното благоденствие на служителите; към подходите за създаване на стратегии и програми на организационно ниво. Редица изменения в социалните, културните, икономическите и пазарните норми, изискват нови идеи, концепции и подходи към повишаване на благоденствието на хората и благополучието на компаниите. Прогнозата е, че инвестициите в иновативни решения в сектора УЧР до 2025г. ще достигне 30 милиарда долара – налице е бум на дигитални решения за управление на човешкия капитал (Давидков и др., 2019), в това число и благополучието и грижата за служителите. Глобализацията, технологиите, изкуственият

интелект и динамичният пазар на човешкия капитал се превръщат в източник на продължаващо развитие за хората и организациите чрез иновации. Същевременно се поставя и акцент върху човешкия фактор – как да бъде развиван и подпомаган в постигането на повече *баланс, щастие и смисъл* на работното място. Декларацията от Люксембург за насърчаване на здравето на работното място в Европейския съюз (2007) подчертава, че уелнес програмата за служители е „модерна корпоративна стратегия“ (Battel-Kirk et al., 2009, 14), жизненоважна за социалната легитимност и ефективност. Тази позиция е в унисон с най-новите тенденции за висока осъзнатост на компаниите и техните ръководства в грижата за човешкия капитал; тя е в основата на работните хипотези на проведеното проучване за нуждите на настоящата разработка.

**Корпоративното благополучие е възможен инструмент за преодоляване на съвременните предизвикателства пред управлението на хора, както и начин да се оптимизира ефективността на организациите.** В известните към момента научни изследвания концепцията за КБ среща двете крайности – от възхваляване на позитивните ефекти до критикуване на концепцията и интерпретациите на корпоративното благополучие.

Изследователският фокус в предложения дисертационен труд е върху очертаването и дефинирането на корпоративното благополучие, корпоративните стратегии и програми за благополучие на служителите, разглеждането на ползите от подобни програми, мястото им в организациите, както и връзката им с факторите за ефективност на компаниите. В рамките на настоящия теоретико-емпиричен модел са изследвани възприятията за корпоративното благополучие и ефектите, които в специализираната литература се асоциират едновременно с ефективното организационно управление и с повишаването на благоденствието на служителите. За осъществяването на успешни КПБС е важно да се познават характеристиките, факторите, възможните ползи и ефекти от корпоративното благополучие; също: начините да се планира, организира и проведе подобна програма, така че служителите и компаниите да получат желани резултати, които - от своя страна - са благоприятни и за цялостната ефективност на организациите.

Литературният обзор по темата показва, че към момента липсва цялостно, систематично проучване на КБ - по-скоро се срещат отделни изследвания<sup>2</sup>. Темата за КБ

---

<sup>2</sup> Резултатите от тези изследвания не винаги са еднопосочни.

не е достатъчно изследвана, но интересът към нея бързо нараства. Допълнителен интерес се катализира от предизвикателствата на пандемията с Covid-19 и нуждата да се погледне цялостно на грижата за здравето на всеки човек – физическо и психично. В този смисъл настоящата разработка съдържа елемент на иновативност, защото представя авторска гледна точка и новосъставен модел за КПБС, който се основава върху водещи теоретични постановки и наблюдения от практиката.

В светлината за съвременните подходи за управление на хора, предизвикателствата пред организациите да привлекат и задържат талантите, да оптимизират резултатите си, **корпоративното благополучие е обединяващ елемент, с който могат да бъдат получени редица желани ефекти за човека и компанията.**

## **Изследователски резултати**

В съвременните бизнес условия все повече доминира представата, че хората са ценен капитал за всяка организация. Грижата за тях е начин да се постигнат желаните резултати; да се подобри ефективността на компаниите. За работодателя служителите са носители на ключов ресурс. Тяхното представяне се отразява върху постиженията и ефективността на организациите.

**Повдигнатите хипотези са обосновани чрез значимото място на факторите от модела от приложна и научно-изследователска гледна точка като основополагащи за получаване на желани ефекти от участници в КПБС и за компаниите като цяло.** В настоящата разработка се обръща внимание на **4 аспекта на ефективността** на индивида, а оттам и на самата организация. Те са **мотивация, производителност, повишаване на качеството и лично благополучие.** Изборът на тези аспекти е базиран върху резултати от научни изследвания и наблюдения от практиката.

За да се научи повече за влиянието на факторите на КПБС върху търсените ефекти, са набрани първични емпирични данни. Предварително формулираните хипотези се потвърждават напълно или частично (чрез корелационен анализ, регресионен анализ и многофакторен регресионен анализ).

В таблица 2 са представени резултатите от корелационния анализ с всички фактори на модела.



**Таблица 2 Корелация между факторите на модела за КПБС**

		Наличие/Ин- формираност	Полезност	Лично благополучие	Социално благополучие	Участие	Позитивни ефекти
Наличие/Ин- формираност	Коефициент на корелация на Пиърсън	1	,389**	,518**	,374**	,397**	,664**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	Брой изследвани лица	484	440	484	484	484	484
Полезност	Коефициент на корелация на Пиърсън	,389**	1	,234**	,238**	,364**	,435**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	Брой изследвани лица	440	440	440	440	440	440
Лично благополучие	Коефициент на корелация на Пиърсън	,518**	,234**	1	,429**	,518**	,494**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	Брой изследвани лица	484	440	484	484	484	484
Социално благополу	Коефициент на корелация на Пиърсън	,374**	,238**	,429**	1	,537**	,403**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	Брой изследвани лица	484	440	484	484	484	484
Участие	Коефициент на корелация на Пиърсън	,397**	,364**	,518**	,537**	1	,443**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	Брой изследвани лица	484	440	484	484	484	484
Позитивни ефекти	Коефициент на корелация на Пиърсън	,664**	,435**	,494**	,403**	,443**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	Брой изследвани лица	484	440	484	484	484	484

\*\* - Корелацията е статистически значима при равнище на значимост Sig < 0,01

Таблица 2 показва, че между ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ и другите фактори на модела за КПБС съществуват статистически значими връзки - средни към умерени по сила.

### Хипотеза 1

Допускаме, че НАЛИЧИЕ/ИНФОРМИРАНОСТ влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

За проверката на хипотезата използваме регресионен анализ. Резултатите от него показваха наличието на взаимозависимост между *наличие/информираност* и *позитивни ефекти* (Таблица 3).

**Таблица 3 Обобщен регресионен модел**

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Стандартна грешка
Линеен	,664 <sup>a</sup>	,441	,440	2,91299

а. Предиктори: (Константа), Наличие/Информираност

От Таблица 3.1 се вижда, че приложеният регресионен модел е адекватен, тъй като  $Sig.F = 0,000 < 0,05$ .

**Таблица 3.1 ANOVA<sup>b</sup>**

Модел		Сума на квадратите	df	Среден квадрат	F	Sig.
1	Регресия	3230,061	1	3230,061	380,655	,000 <sup>a</sup>
	Остатък	4090,028	482	8,486		
	Общо	7320,089	483			

В таблица 3. 2 са представени коефициентите, получени въз основа на проведения регресионен анализ.

**Таблица 3.2 Коефициенти**

Модел		Нестандартизирани коефициенти		Стандартизиран и коефициенти	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Константа)	8,067	,353		22,834	,000
	Наличие/Информираност	,367	,019	,664	19,510	,000

б. Зависима променлива: *позитивни ефекти*

Резултатите показват, че наличие/информираност са предиктор по отношение на позитивните ефекти ( $Beta = 0,664$ ) Тази стойност показва умерена по сила и права по посока зависимост между тях - двата фактора се изменят паралелно. От направения регресионен анализ може да се направи изводът, че наличност/информираност е предиктор на позитивните ефекти ( $Beta = 0,664$ ). Общият обяснен процент от вариациите на зависимата променлива *позитивни ефекти* е 44,1% ( $R^2 = 0,441$ ).

Резултатите от анализа потвърждават наличието на статистически значима корелация (средна по сила), както и статистически значима права взаимовръзка –

паралелно с единия фактор се променя другия (засиленото предлагане на програми за благополучие и по-добрата информираност за това предлагане водят до засилване на вероятността да се предприеме стъпка към участие). Това е логичен и очакван резултат. Ако в дадена организация е налице програма за корпоративно благополучие (за която служителите са информирани), има голяма вероятност да бъде предприета стъпка към включване и участие в програмата. Практиката сочи, че често този аспект бива пренебрегнат от самите компании и ангажираните с КПБС лица. Това води до негативни ефекти за организацията, ниска ефективност на програмите и инициативите, в които компаниите инвестират за подобряване на благополучието на своите служители. Много компании предлагат на своите екипи различни инициативи, социални придобивки и възможност за включване в КПБС, но често HR специалистите се оплакват от слабо участие. Основна причина е неефективната комуникация на предлаганите програми (комуникацията се подценява). Международни изследвания върху корпоративното благополучие показват, че хората, включили се първоначално в програмите, са много повече от тези, които са проявили постоянство и са участвали многократно. Това – видимо - е проблем. Говори за неумението на мениджърите и специалистите по ЧР да извличат максимум ползи от този род инвестиции. Поради многопластовост и специфичност на материята, КПБС са най-ефективни, когато са съобразени добре с профила на служителите и организацията; с нуждите на хората и планираните подобрения; с нивото на осъзнатост и организационната култура.

В научната литература има указания за факторите, които могат да доведат до високо участие. Една от мерките е: повече упражнения и практикуване на инструментите, научени в КПБС. Хората трябва да разберат ползите за себе си; да получат външни стимули за участие; да имат право на избор дали да участват или не; да се парират техните страхове. (Drake, 2010) Тези аспекти могат да се отнесат към използваната в модела променлива НАЛИЧИЕ/ИНФОРМИРАННОСТ.

Препоръка към компаниите: за да се повиши ефективността на програмите (и ползите за организацията), трябва да се обърне специално внимание на промоцията на програмата сред служителите; трябва да се комуникират (представят убедително) ползите и очакваните ефекти от активното участие. Важна предпоставка е да бъдат положени основите на общество на знанието; на икономика на знанието. (Илиев, 2009) Компанията трябва да комуникира достъпа до програмите и други социални придобивки за повишаване на благоденствието (които компанията вече предлага като част от организационната си политика). Тези аспекти са заложиени в международно

признатата програма за обучение на CHWA за сертифицирани специалисти по корпоративен уелнес.

Друга често срещана от практиката ситуация е, да се предлагат инициативи просто за идеята да са „налични“, тъй като и конкурентни компании на пазара на труда предлагат подобни, без да се взема предвид доколко служителите искат и могат да се включат. Този вариант представя една доста неефективна ситуация и е трябва да бъде избягван. Вземащите решения трябва да са наясно с потенциалните причини хората да не участват. Предлагащите програми трябва да са съобразени с хората, естеството на работа и с целите на организацията.

В статия на Harvard Business Review се посочват фактори, които засилват възвръщаемостта на инвестициите в КПБС - сред които е *достъпността* и *удобството* (Berry et al., 2010). Авторите дават пример с център за възстановяване и спортни дейности, създаден от компанията. Успехът (служителите го използват поне два пъти седмично) се дължи на това, че още при създаването на центъра организаторите се опитват да предвидят и премахнат всички пречки за неговото използване. Този пример е показателен за отговорна компания, която предлага програма (инициатива, център,..), но едновременно мисли за възможността тя да бъде използвана; за удобството на служителите активно да се възползват от предлаганите инициативи. Този подход - с фокус върху ефективността - е показателен за стратегическото планиране – с акцент върху оптималното използване на вложените ресурси и извличане на максимум ползи за служителите и организацията.

## Хипотеза 2

Допускаме, че ПОЛЕЗНОСТ влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

За проверката на хипотезата използваме регресионен анализ. Резултатите показват наличието на взаимозависимост между полезност и позитивни ефекти, която е показана в Таблица 4.

**Таблица 4 Обобщен регресионен модел**

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Стандартна грешка
Линеен	,435 <sup>a</sup>	,189	,187	3,37887

a. Предиктори: (константа), полезност

От Таблица 4.1 се вижда, че приложеният регресионен модел е адекватен (Sig.F = 0,000; < 0,05).

**Таблица 4.1 ANOVA<sup>b</sup>**

Модел		Сума на квадратите	df	Среден квадрат	F	Sig.
1	Регресия	1166,990	1	1166,990	102,217	,000 <sup>a</sup>
	Остатък	5000,553	438	11,417		
	Общо	6167,543	439			

В таблица 4.2. наблюдаваме коефициентите, които са получени вследствие на проведеня регресионен анализ.

**Таблица 4.2 Коефициенти**

Модел		Нестандартизирани коефициенти		Стандартизиран и коефициенти	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Константа)	10,799	,431		25,065	,000
	Полезност	,190	,019	,435	10,110	,000

b. Зависима променлива: *позитивни ефекти*

Полезността е предиктор по отношение на позитивните ефекти (Beta =0,435). Тази стойност показва средна по сила и права по посока зависимост между тях - двата фактора се изменят паралелно. От направения регресионен анализ следва, че полезността е предиктор на позитивните ефекти (Beta =0,435). Общият обяснен процент от вариациите на зависимата променлива *позитивни ефекти* е 18,9% ( $R^2 = 0,189$ ).

**От направения регресионен анализ следва, че Хипотеза 2 е потвърдена.**

Логично е качеството на програмите (вкл. полезността) да оказва съществено влияние върху оценката на програмите и възможностите им да произвеждат положителни ефекти. За изследователите е много важно да оценят това влияние контекстуално – във взаимодействие с другите фактори на влияние – например организационна култура, специфични характеристики на служителите, индивидуални различия и пр. (Таир, 2020, 240)

Когато се предлагат програми, чиято полезност е спорна, хората могат да участват в тях, защото се провеждат в работно време. Причините могат да се коренят в желание да се избегнат някои работни задължения; или поради чувството за равен

достъп за всички в компанията, което поражда усещане за справедливост. Възможна е и друга ситуация: инициативите са налице и са полезни, но характерът на работа не дава възможност на хората да участват. Или: хората могат да участват, но не го правят, тъй като не са в състояние да наваксат (да изпълнят) работните си задължения. Като допълнение: възможно е хората да не умеят (или да нямат възможност) да управляват времето си ефективно; или - дадената инициатива отвлича вниманието им от работата, която ще им донесе финансови резултати в края на месеца; или – налице са излишни трудности (например логистични и други), които възпрепятстват служителите да се възползват максимално от предложенията за подобряване на благополучието.

Изследвания сочат, че нездравословно живеещите работници са тези, които най-малко участват в дейности, промотиращи здравето. (Thompson et al., 20225, 267-273) Този парадокс може да се корени в липсата на полезност на програмите и/или неразбирането на ползите от участието в тях. Затова е много важно програмите да се организират по подходящ начин – те да са съобразени с културните (менталните) различия; и да са насочени към хората, които имат най-голяма потребност от тях.

Полезността (ценността), която хората приписват на КПБС, е изследвана в малко проучвания (особено в контекста на социо-културни различия и националности). КПБС трябва да се адаптират специално към всяка целева аудитория в съответствие с нейните възприятия. (Smith et al., 2017)

Резултатът от проведените корелационен и регресионен анализи е очакван и логичен. Колкото дадена инициатива е по-полезна, толкова повече хора биха участвали в нея. Налице е статистически значима (но слаба) корелация. Хората – по принцип – следват определена логика – те се стремят да оптимизират резултатите от собствените си решения и поведение. Усещането за повече полезност на КПБС засилва участието.

От практиката е известно и следното: хората участват в определени инициативи (независимо от оценката за тяхната полезност) просто защото са им предложени или се провеждат в работно време. Причините могат да се коренят в желание да се избегнат някои работни задължения, да се получи еднакъв достъп за всички в компанията, да има усещане за справедливост и др. Може да бъде наблюдавана и друга ситуация, в която инициативи се предлагат, но естеството на работа е такова, че участниците не могат да се включат в тях (колкото и тези инициативи да са полезни). Сред причините могат да бъдат следните: хората не могат да наваксат работните си задължения; не могат да управляват времето си ефективно; дадена инициатива ги отклонява от действията, които

ще им донесат желани финансови награди; липса на удобства и излишни трудности; логистични предизвикателства; други, които причини.

### Хипотеза 3

Допускаме, че РАВНИЩЕ НА БЛАГОПОЛУЧИЕ влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

За проверката на хипотезата се използва регресионен анализ. Резултатите показват че *личното благополучие* влияе върху *позитивните ефекти* (Таблица 5).

**Таблица 5 Обобщен регресионен модел**

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Стандартна грешка
Линеен	,494 <sup>a</sup>	,244	,242	3,38885

a. Предиктори: (константа), лично благополучие

От Таблица 5.1 се вижда, че приложеният регресионен модел е адекватен (Sig. F= 0,000; < 0,05).

**Таблица 5.1 ANOVA<sup>b</sup>**

Модел		Сума на квадратите	df	Среден квадрат	F	Sig.
1	Регресия	1784,656	1	1784,656	155,400	,000 <sup>a</sup>
	Остатък	5535,433	482	11,484		
	Общо	7320,089	483			

В таблица 5.2 са коефициентите, получени въз основа на регресионен анализ.

**Таблица 5.2 Коефициенти**

Модел		Нестандартизирани коефициенти		Стандартизиран и коефициенти	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Константа)	4,166	,840		4,962	,000
	Лично благополучие	,542	,044	,494	12,466	,000

b. Зависима променлива: *позитивни ефекти*

Резултатите показват, че лично благополучие е предиктор по отношение на позитивните ефекти (Beta =0,494) Тази стойност показва средна по сила и права по посока зависимост

между тях - двата фактора се изменят паралелно. От направения регресионен анализ следва, че личното благополучие е предиктор на позитивните ефекти ( $Beta = 0,494$ ). Общият обяснен процент от вариациите на зависимата променлива *позитивни ефекти* е 24,4% ( $R^2 = 0,244$ ).

### **От направения регресионен анализ следва, че Хипотеза 3 е потвърдена.**

Този резултат е очакван и има съществено значение при цялостното стратегиране на КПБС от страна на компаниите. Таир подчертава, че психичното благополучие оказва влияние върху трудовото изпълнение най-вече чрез въздействие върху здравето на служителите. *Здраве* в медицински план покрива както физиологичното, така и психичното състояние на индивида. Поради това за характеризирането му в организационна среда се използват специфични индикатори, които отразяват или и двата аспекта, или този, който е обект на интерес. (Таир, 2020, 240) В изследването разработеният въпросник включва индикатори за шест типа благополучие. Физическото здраве и благоденствие се отнасят до физиологичния аспект; другите пет типа благополучие могат да се отнесат към психическото състояние.

В научната литература има множество основания за обосноваването на тази хипотеза. Goswami (Goswami, 2015, 51-56) – например - твърди, че стресът на работното място има вредно въздействие върху здравето и благосъстоянието на служителите и производителността на организацията.

Стресът на работното място се проявява чрез страх, гняв и безпокойство – те са причина за лошо психическо състояние. Стресът от работата оказва влияние върху здравето и ефективността на служителите в организацията. Подход за справяне със стреса е въвеждането на подходящи и здравословни *работни стандарти*, за да се постигне високо удовлетворение и ангажираност. Khadka обръща внимание, че уелнес програмите и спа услугите имат положителна връзка с благосъстоянието на служителите. (Khadka, 2015) Уелнес и спа помагат за подобряване на баланса между работата и личния живот; намалява стресът, подобрява се трудовият морал и мотивацията; подобрява се качеството на професионалния живот и професионално благосъстояние на служителите. Уелнесът подобрява цялостната организационна ефективност - производителността, оборота и рентабилността. Krainz препраща към равнището на стратегическото УЧР, което обхваща съществената координация между здравето и различните аспекти на представянето на служителите. (Krainz, 2015, 137-154) Благосъстоянието на работното място се отнася до физически, психологически и поведенчески аспекти в живота на служителите. Проучване показва, че управлението на



благосъстоянието на служителите се фокусира върху тяхната удовлетвореност, подобряване на здравето, развитие на професионализма - за да се повиши организационната ефективност. Bhalla разглежда ролята на *духовността* на работното място. (Bhalla, 2013, 13-24) Чрез постигането на подходяща духовна атмосфера се подобрява и физическото, и психичното здраве на служителите. В крайна сметка - по-високо равнище на благосъстояние на служителите в организацията. Тази духовна атмосфера е свързана с психологическите и физическите отношения на благополучие между служителите. Смесената работа, целенасочената работа и чувството за взаимосвързаност имат положителен ефект върху благосъстоянието на служителите.

Keller, Lehmann, Milligan акцентират върху подобряване на здравето на служителите и насърчаване на качеството на живот. Те твърдят, че здравето (то става все по-скъпо) е основен компонент на благосъстоянието и качеството на живот. (Keller et al., 2009, 279-302) Чрез метаанализ се изследва въздействието на петдесет програми за благосъстояние, които разглеждат шест здравни проблема и използват седем маркетингови подхода. Изводът е следният: програмите за благосъстояние и маркетинговите подходи значително подобряват здравето на служителите. Резултати от шестдесет проучвания показват, че има значителна възможност за по-добра ефективност на корпоративните здравни програми.

Smith и Rayment също поставят акцент върху благополучието и доброто представяне на служителите. Според авторите основните фактори, които водят до благополучие на организацията и служителите, са: добра работна среда; открита комуникация; работата в екип и сътрудничеството. (Smith et al., 2007)

Наблюдения от практиката показват, че служителите, които съзнателно се стремят към лично благополучие, ценят и търсят работодатели, които им предлагат възможности да подобряват различните аспекти на благоденствието си. Този резултат е еднопосочен с общите тенденции в корпоративното благополучие (като приоритет и предизвикателство пред съвременното УЧР).

#### **Хипотеза 4**

Допускаме, че СОЦИАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.
---

Резултатите от регресионния анализ (таблица 6) показват наличие на взаимозависимост между социално благополучие и позитивни ефекти.

**Таблица 6 Обобщен регресионен модел**

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Стандартна грешка
Линеен	,403 <sup>a</sup>	,163	,161	3,56613

а. Предиктори: (Константа), *социално благополучие*.

От Таблица 6.1 се вижда, че приложеният регресионен модел е адекватен, тъй като  $\text{Sig.F} = 0,000 < 0,05$ .

**Таблица 6.1 ANOVA<sup>b</sup>**

Модел		Сума на квадратите	df	Среден квадрат	F	Sig.
1	Регресия	1190,364	1	1190,364	93,602	,000 <sup>a</sup>
	Остатък	6129,725	482	12,717		
	Общо	7320,089	483			

В таблица 6.2. са коефициентите, получени вследствие на регресионния анализ.

**Таблица 6.2 Коефициенти**

Модел		Нестандартизирани коефициенти		Стандартизиран и коефициенти	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Константа)	8,874	,599		14,806	,000
	Социално благополучие	,774	,080	,403	9,675	,000

б. Зависима променлива: *позитивни ефекти*

Социално благополучие е предиктор по отношение на позитивните ефекти ( $\text{Beta} = 0,403$ ) Тази стойност показва средна по сила и права по посока зависимост между тях - двата фактора се изменят паралелно. От направения регресионен анализ следва да се заключи, че социалното благополучие е предиктор на позитивните ефекти ( $\text{Beta} = 0,403$ ). Общият обяснен процент от вариациите на зависимата променлива Позитивни ефекти е 16,3% ( $R^2 = 0,163$ ).

**Хипотеза 4 е потвърдена.**

В много компании подкрепата на различни социални каузи се поощрява – ръководството насърчава персонала да се включва активно в подходящи дейности. Тази хипотеза препраща към корпоративната социална отговорност и ролята ѝ за получаване на положителни резултати за компанията. Прилагането на програми за благополучие на

служителите може да бъде форма на корпоративна социална отговорност (CSR) с насоченост към служителите. (Porter et al, 2004, 5-12) КСО става неизменна част от стратегията за подбор на персонал и печелене на таланти. (Дечев и др., 2018, 7) През тази призма корпоративните стратегии за благополучие и КПБС имат положителен ефект – за организациите, техните служители, обществото. Все повече хора избират компания, която поддържа значими каузи и – заедно с това - прави служителите си щастливи; такава компания оставя ясен отпечатък върху развитието на обществото. (Кичева, 2019)<sup>3</sup> Европейската агенция за безопасност и здравеопазване (234) показва тясна връзка между програмите за благополучие на работното място, културата на благополучие и КСО. В нашето изследване тази хипотеза е потвърдена, но силата на влияние е средна (общият обяснен коефициент на вариациите на позитивни ефекти е сравнително нисък).

#### Хипотеза 5

Допускаме, че УЧАСТИЕ влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

За проверката на хипотезата използваме регресионен анализ. Резултатите показват наличието на взаимозависимост между *социално благополучие* и *позитивни ефекти* - Таблица 7.

**Таблица 7 Обобщен регресионен модел**

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Стандартна грешка
Линеен	,443 <sup>a</sup>	,196	,195	3,49361

a. Предиктори: (константа), участие

От Таблица 7.1 се вижда, че приложеният регресионен модел е адекватен, тъй като  $\text{Sig.F} = 0,000 < 0,05$ .

**Таблица 7.1 ANOVA<sup>b</sup>**

Модел		Сума на квадратите	df	Среден квадрат	F	Sig.
1	Регресия	1437,128	1	1437,128	117,746	,000 <sup>a</sup>
	Остатък	5882,961	482	12,205		
	Общо	7320,089	483			

<sup>3</sup> Не е лесно да се управлява и развива компания, ако служителите не споделят нейните мисия и визия; ако не харесват нейните продукти. (Мароне et al., 2009)

В таблица 7.2. са коефициентите, получени вследствие на регресионния анализ.

**Таблица 7.2 Коефициенти**

Модел	Нестандартизирани коефициенти		Стандартизиран и коефициенти	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Константа)	7,624	,649		11,741	,000
Участие	,378	,035	,443	10,851	,000

b. Зависима променлива: *позитивни ефекти*

*Участието* е предиктор по отношение на *позитивните ефекти* (Beta = 0,443) Тази стойност показва средна по сила и права по посока зависимост - двата фактора се изменят паралелно. Общият обяснен процент от вариациите на зависимата променлива *Позитивни ефекти* е 19,6% ( $R^2 = 0,196$ ).

#### **Хипотеза 5 е потвърдена.**

Хипотезата беше обоснована въз основа на значимата роля на *участието* в КПБС като основополагащ фактор за положителни ефекти от програмите – за служителите и организацията. В литература са налице препратки към факторите, които могат да доведат до по-високо участие. Важен фактор е нуждата на хората да практикуват наученото.

Наблюдения от практиката сочат, че много компании предлагат на своите екипи различни инициативи, социални придобивки и възможност за включване в КПБС, но често HR специалистите регистрират ниски нива на участие. Обикновено причина е неефективната комуникация във връзка с предлагането на програмите. За организациите не е изгодно да организират програми за служителите, да инвестират ресурси - финансови, организационни и други, и след това да се натъкват на незаинтересованост и/или слабо участие. КПБС са най-ефективни, когато са проектирани, внедрени и провеждани в съответствие с профила на служителите и организацията; когато имат ясни цели за подобрения; при наличие на високо равнище на осъзнатост и подходяща организационната култура.

Резултатите от проведеното изследване показват, че *участието* е важен фактор за произвеждането на положителни ефекти за служителите и компанията. При идентифицирането на предпоставките на тези резултати трябва да се обърне внимание

върху следното: а) личностни характеристики и ниво на развитие/ осъзнатост на служителите; б)

специфична организационна култура, насочена към благоденствието; в) автономност на служителите да преценяват в какви инициативи да участват; г) характер и специфика на работните ангажименти и подходящ график (възможност - или не - за участие).

Khairnar и Patil дефинират икономическите ползи (сред тях и повишаване на производителността); те твърдят, че предлаганите от работодателя програми за уелнес на работното място *изпращат ясно послание* към служителите, че за ръководството тяхното благосъстояние е важно. (Khairnar, S. & Patil) Икономически ползи за организациите са подобрената ефективност на работата; по-малък брой отсъствия; по-малко отпуски по болест; по-малко злополуки на работното място; по-малко наранявания на работното място; по-ниски нива на краткосрочна инвалидност и свързаните с това разходи; по-малко компенсации на работниците; намалени разходи на работното място; подобро съотношение между разходи и ползи; потенциално нарастване на производителността. Друга икономическа полза от програмите WHPA е намаляване на „презентизма“ – непълноценното участие в работния процес. Според авторите са налични и други типове ползи – за околната среда на организациите; подобрени условия на труд и безопасност; по-малко инциденти и наранявания; по-добра работна атмосфера; по-добра социална подкрепа; по-добър стил на ръководство; намален стрес на работното място. Друг аспект са социални придобивки за организациите; повишена удовлетвореност от работата; по-силна мотивация; по-силна ангажираност и лоялност; по-висок трудов морал на служителите; по-добра комуникация и работа в екип; по-добър корпоративен имидж; по-добро набиране на персонал; по-ниско текучество на персонала и задържане на качествен персонал. Harter, Schmidt & Keyes обръщат внимание на други групи ефекти: по-висока лоялност на клиентите на предприятието; по-висока рентабилност; по-висока производителност; по-ниски нива на текучество. (Harter et al., 2003, 205–224)

За мениджърите и специалистите по ЧР този резултат дава много насоки за добри решения – как да се организира участието в КПБС, така че да се оптимизират възможните ефекти. За приложение в практиката е смислено да се последва дадената от CHWA насока и да се акцентира върху *степенна на участие* и начините за подобряване на този показател.

## Хипотеза 6

Допускаме, че всички тези фактори заедно влияят върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.

За проверката на хипотезата се използва многофакторен регресионен анализ. Резултатите показват взаимозависимост между наличие/информираност и позитивни ефекти (Таблица 8).

**Таблица 8 Обобщен регресионен модел**

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Стандартна грешка
Линеен	,701 <sup>a</sup>	,491	,485	2,68929

а. Предиктори: (Константа), Наличие/Информираност, Полезност, Лично благополучие, Социално Благополучие, Участие

От Таблица 8.1 се вижда, че приложеният регресионен модел е адекватен (Sig.F = 0,000 < 0,05).

**Таблица 8.1 ANOVA<sup>b</sup>**

Модел		Сума на квадратите	df	Среден квадрат	F	Sig.
1	Регресия	3028,725	5	605,745	83,756	,000 <sup>a</sup>
	Остатък	3138,818	434	7,232		
	Общо	6167,543	439			

В таблица 8.2 са коефициентите, получени вследствие на регресионния анализ.

**Таблица 8.2 Коефициенти**

Модел		Нестандартизи- рани коефициенти		Ст. коефи- циенти	t	Sig.	Корелации			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Zero- order	Parti al	Part	Толера нтност
1	(Const ant)	3,180	,767		4,146	,000					
	sAI	,239	,024	,422	9,952	,000	,634	,431	,341	,651	1,535
	sU	,080	,017	,183	4,778	,000	,435	,224	,164	,797	1,255
	sW	,163	,047	,152	3,483	,001	,487	,165	,119	,613	1,632
	sSW	,121	,079	,063	1,532	,126	,365	,073	,052	,698	1,432
	sP	,085	,038	,101	2,225	,027	,458	,106	,076	,566	1,768

а. Зависима променлива: Позитивни ефекти

Факторите на модела за КПБС наличие / информираност, полезност, лично благополучие, участие (заедно) са предиктори по отношение на *позитивните ефекти*. Общият обяснен процент от вариациите на зависимата променлива позитивни ефекти е 49,1% ( $R^2 = 0,441$ ).

**Хипотеза 6 е потвърдена частично.**

От таблица 26.2 (въз основа на сравнение на стандартизираните Beta коефициенти) влиянието на факторите може да се подреди така: с най-голяма значимост е наличност/информираност; следват полезност, лично благополучие, участие. При многофакторния регресионен анализ връзката със социално благополучие не е статистически значима и този фактор не е предиктор на позитивните ефекти.<sup>4</sup>

От практическа гледна точка най-голям интерес буди подреждането на факторите по важност. Това дава редица ориентири на работодателите и организаторите на КПБС в дадена компания.

За да получи дадена организация позитивни ефекти, свързани с КБ, тя трябва да предлага *подходящи КПБС* и служителите да са информирани за това. Нашето проучване показва, че наличието КПБС носи позитивни ефекти за компанията. Този извод може да мотивира множество работодатели да предложат на своите екипи достъп до КПБС. Следващият по важност фактор е *полезността* – добре е компаниите да имат ясна визия какво би било полезно на техните служители и да предложат именно такива инициативи. Следва (по важност) *личното благополучие* - резултатите показват, че то също има съществено влияние върху позитивните ефекти. Колкото по-осъзнати и грижещи се за благоденствието си служители има дадена компания, толкова повече това носи позитивни ефекти. Този извод може да послужи като отправна точка при вземането на решения и организирането на дейностите в УЧР – от набирането подбора, до обучението и мотивацията на служителите.

Въпреки че в литературата на *участието* в КПБС се приписва голямо значение и важност, получените от нас резултати не го потвърждават – участието влияе най-слабо върху изследваните позитивни ефекти.

Най-важно е служителите да разберат за *наличието* на КПБС и да са *информирани* за тях. Следваща стъпка е да се работи за осъзнаване на тяхната

---

<sup>4</sup> Въпреки че в литературния обзор са посочени множество източници, които подкрепят връзката между КСО и ползите за компаниите и хората.

*полезност*<sup>5</sup> – това може да породи решение за активно участие. Третата стъпка е да се открият тези *уелнес шампиони* или посланици, които успешно могат да вдъхновят останалите служители за участие. Това се препоръчва и от водещата в световен мащаб организация CHWA. За да се възползват от потенциала на КПБС, компаниите следва да познават и отчитат всички фактори за успех на програмите.

## **Обобщение и изводи**

Резултатите от проведеното изследване подкрепят и потвърждават в голяма степен съществуващите до момента емпирични резултати. Същевременно се разкриват щрихи от картината в България – как работодателите се грижат за благоденствието на персонала; какви са възможностите за оптимизиране на резултатите от корпоративните стратегии и КПБС.

Основни констатации и изводи.

- От 776 души, проявили интерес към изследването, 484 души (62,3%) попълват въпросника цялостно. Това е косвен показател за интереса към обсъжданата проблематика. Този интерес в България не е достатъчно висок. Корпоративното благополучие и ангажираността на хората към него не е водеща тема за значителна част от организациите.
- Най-голям е дялът на участниците в изследването, идващи от социалните мрежи (71,3%). Въпреки първоначалните обещания от страна на конкретни мениджъри и HR специалисти, компаниите проявиха ниска активност и участваха слабо в проучването. Нисък е и относителният дял на самите HR специалисти. Предвид факта, че разглежданата тема е сред десетте водещи предизвикателства пред УЧР (Forbes), ниският интерес на общността на специалистите по ЧР е индикативен за разминаване в дневния ред на голяма част от предприятията в България с този на водещите компании. Готови ли са специалистите по ЧР да поемат ролята на *основен стратегически играч по отношение на организационната ефективност?*
- В модела за изследване на влиянието на КПБС върху положителни за хората и организацията ефекти, са включени шест понятийни индикатора (съответно скали) с 28 айтема, както следва: НАЛИЧИЕ/ИНФОРМИРАНОСТ, ПОЛЕЗНОСТ, ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, СОЦИАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ,

---

<sup>5</sup> Първите две стъпки могат да се осъществяват едновременно.



УЧАСТИЕ, ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ. Във въпросника са включени и индикатори за демографски характеристики на ИЛ и характеристики на организациите, в които работят.

В таблица 9 е представено обобщение за потвърждаването/ отхвърлянето на хипотезите.

**Таблица 9 Обобщение на резултатите от проверката на изследователските хипотези**

№	Хипотеза	Резултат от проверката
1	Наличие/Информираност влияят върху <i>позитивни ефекти</i> .	<i>Потвърдена</i>
2	Полезност влияе върху <i>позитивни ефекти</i> .	<i>Потвърдена</i>
3	Лично благополучие влияе върху <i>позитивни ефекти</i> .	<i>Потвърдена</i>
4	Социално благополучие върху <i>позитивни ефекти</i> .	<i>Потвърдена</i>
5	Участие влияе върху <i>позитивни ефекти</i> .	<i>Потвърдена</i>
6	Всички фактори на модела за КПБС влияят (заедно) върху <i>позитивни ефекти</i> .	<i>Частично потвърдена</i>

Основните изводи от направените теоретични допускания, както и заключенията от статистическите анализи, могат да бъдат обобщени както следва:

Между индикаторите НАЛИЧИЕ / ИНФОРМИРАНОСТ, ПОЛЕЗНОСТ, ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, СОЦИАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ (поотделно) – от една страна – и ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ (зависима променлива) – от друга – са налице статистически значими влияния. Изследвани заедно, резултатът се запазва във висока степен (отпада влиянието на социалното благополучие). Получените резултати във висока степен се припокриват със съществуващи до момента данни - КПБС водят до повишаване на мотивацията (Dobre, 2013, 53-60); производителността (Martinez-Lemos, 2015; Oraso и Sma, 2014, Joel & Jebaseelan, 2013, Gubler, Timothy & Larkin, Ian & Pierce, Lamar, 2016, Gubler, T.& Larkin, I. & Pierce, L., 2016, Stanwick, Stanwick, Muse, 2001, Lowe, 2003, Harter, Schmidt & Keyes, 2003, Harter, Schmidt & Keyes, 2003); качеството и личното благосъстояние (Smith & Rayment, 2007, 217-234).

Обоснованите хипотези и получените резултати са в съзвучие с насоките, давани от Corporate Health and Wellness Association (една от световно известните и наложени институции за обучение на специалисти по корпоративен уелнес). Те светват през първите 1 – 3 години от въвеждането на корпоративна стратегия или КПБС да се измерва – само и предимно - степента на участие. Тази препоръка не се приема безпроблемно от HR специалистите и мениджърите. Те очакват да им се гарантират следните неща: подобряване на представянето на служителите; повишаване стойността на работодателската марка; възвращаемост на инвестициите и др. Това им е необходимо, за да могат да убедят вземащите решения да инвестират в програми. Според CHWA след първоначалния период (1 – 3 г.) на въвеждане, комуникиране, промотиране на активно участие сред служителите, компаниите могат да започнат да отчитат ползите и ефектите. Важно да се има предвид и следното: не всеки човек е ориентиран в еднаква степен към грижата за здравето и благоденствието си; нужно е време, за да стане тази тема важна и част от всекидневните навици.

Личните ми впечатления като практик в областта на КБ ми дават основания да твърдя, че измерването на участието има смисъл за организациите. За съжаление малко компании могат да се ангажират с по-дългосрочни стратегии и програми за благополучие и да се интересуват *само от броя* на участниците. Има изследвания за възвращаемостта на инвестициите в КПБС; същевременно именно този подход е доста критикуван. В добавка, организациите много рядко дават достъп до информация за ключови организационни показатели, за да може да се направи измерване на факторите. Поради всичко това компаниите често предлагат КПБС не заради отнапред доказани ползи, а заради своите мисия, визия, ценности, организационна култура, ... Или защото се сравняват с други компании в даден бранш. Предлагането на подходящи инициативи ги прави по-конкурентноспособни на пазара на труда и желан работодател.

От проучването става ясно, че НАЛИЧИЕ/ИНФОРМИРАНост, ПОЛЕЗНОСТ, ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ са предиктори на ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ. Това е интересен резултат. Да, важно е да са налице КПБС и служителите да са информирани за тях; да има осъзнатост за равнището на лично благополучие; да се участва в предлаганите инициативи – всичко това води до увеличаване на позитивните ефекти и намаляване на негативните. Логично е да се мисли, че участието в КПБС е важно за служителите – те биха получили нови знания, умения, обратна връзка и консултации със специалисти, инструменти за подобряване на различни аспекти във важни сфери на живота си. Но тази логика като че ли не работи - самото наличие и достъп до подобни

инициативи (безотносително към равнището на участие) - води до положителни ефекти. Предполагаема причина е, че компаниите, които предлагат на служителите си програми за корпоративно благополучие, се различават от другите по своето разбиране и грижа за служителите си; като корпоративна култура; като възможности и бюджети за подобни инициативи. Наличието и знанието на служителите за предоставената възможност (като фактор с най-голяма важност) им дава сигнал, че работодателят се грижи осъзнато за служителите и екипите, че има ангажимент към тях. Това тълкуване дава на мениджърите и специалистите по ЧР ориентир за практически ориентирани решения.

Интересен резултат от проучването е, че ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ е предиктор на ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ. Това означава, че служителите, осъзнати за своето здраве и благоденствие, ще повишават положителните ефекти (дори без да участват активно в инициативите). Чрез КПБС организациите предоставят на служителите и екипите допълнителни инструменти за засилване на различните (шест) типове благополучие (с това се постигат желани ефекти за организацията). В контекста на казаното пред компаниите стои следният въпрос: дали при наемането да търсят хора с по-високо равнище на благополучие или сами да го създават за своите екипи? Колкото по-високо е равнището на благополучие, толкова по-силно е участието на хората – това води до нарастване на положителните ефекти за компанията и намаляване на негативни. Важно да се обърне самостоятелно внимание на служителите с най-ниско ниво на благополучие - може би те най-силно се нуждаят от подкрепа.<sup>6</sup>

Факторът ПОЛЕЗНОСТ също влияе върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ. Логиката на това въздействие е лесно обяснима. От практическа гледна точка посланието на резултата може да се формулира така: организациите да насочат вниманието си към *подходящи (носеци ползи)* КПБС (теми, инициативи и др.). Служителите оценяват адекватно тяхното съдържание и полезност. Необходими са повече усилия за подобряване на информираността и ефективното комуникирането на подобни инициативи.

Влиянието на комбинацията от фактори върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ се характеризира със средна сила. Може да се предположи, че съществуват и други

---

<sup>6</sup> Може би е логично хората с най-ниско ниво на благополучие да търсят активно начини за подобряване на ситуацията си и да се възползват в по-голяма степен от предоставените възможности. Резултатите обаче не потвърждават тази логика.

фактори, на които не е обърнато внимание в настоящата разработка, но те са важни за повишаване на обяснителната и евристична стойност на използвания модел. Развитието на модела е задача за следващи проучвания.

**Получените резултати показват, че е смислено да се отдели специално внимание на корпоративното благополучие като отделна област с потенциал за влияние върху организационните фактори и възможен инструмент за повишаване на ефективността на компанията.**

Корпоративните стратегии и програми за благополучие на служителите ще имат все по-голямо значение като фактор за повишаване на ефективността на организациите. За да бъде използван максимално техният потенциал, е важно да се повишава информираността на мениджърите и служителите; да се повишава равнището на осъзнатост за тяхната полезност; да се предприемат стъпки за изграждане на подходяща корпоративна култура с окцент върху здравето и благополучието. Нужно е активно поведение, насочено към ново отношение към здравето, хората, организациите и приноса им към обществото. Успешното реализиране и прилагане на цялостни корпоративни стратегии и програми за благополучие на служителите може да бъде трамплин за разгръщане на потенциала както на хората, така и на компаниите.

Осмислянето на корпоративните уелнес стратегии като лост и помощник на съвременния бизнес да повишава своята ефективност провокира различни очаквания към новите лидери. Те започват целенасочено да търсят и откриват нови възможности за разгръщане на здравето, благоденствието и щастието на работното място. Интересуват се от подходи за успешно внедряване и управление на нововъведенията в сферата на корпоративното благополучие; за провокиране на организационна промяна; за поощряване на интереса на служителите в търсенето на инструменти за повишаване на благосъстоянието на всички равнища. Ключови в този процес са качествата осъзнатост, откритост за новости, желание за позитивна промяна – на отделните личности, екипи и компании. Въз основа на грижа за хората, устойчиви ценности и принос към обществото.

## Изследователски перспективи

Предвид получените от емпиричното изследване резултати и работоспособността на използвания модел за КПБС, като ориентири за продължаване на изследователската линия могат да се обосноват нови изследователски задачи. Първата е свързана с необходимостта от *усъвършенстване на модела и инструментариума*. Това се налага поради следните съображения:

1. *Изследваното явление се променя* – най-вече поради актуалното предизвикателство компаниите да се погрижат за здравето и благоденствието на служителите си.
2. Променят се *обществените условия и нагласите* към КБ – особено сред компаниите, които оперират на българския пазар.
3. Променя се *опитът на изследователите*; това създава условия за развитие както на моделите, така и на обслужващия проучванията инструментариум.

В този контекст усъвършенстването на модела и инструментариума е и възможно, е необходимо. Целта е да се изгради модел с по-цялостен обхват върху същностни страни на КПБС и по-добра обяснителна сила спрямо ефектите и ползите за организациите.

В контекста на казаното ще бъде необходимо да се проверят *нови хипотези*. Получените резултати – от една страна – ще дадат отговор на поставени въпроси и ще подпомогнат последващото развитие на изследователските подходи и инструменти; от друга - ще имат практическо значение за организациите като ориентири за обосноваване на ефективни политики и решения – как чрез КПБС да се постигат най-добри ползи и ефекти за служителите и организациите.

Самостоятелен изследователски интерес е темата за изграждането на *организационна култура*, в която грижата за благополучието на служителите е вградена като стратегически ориентир (мисия, визия, основни ценности и др.).

Би било полезно в моделите за влиянието на КПБС върху организационната ефективност да се отчитат и характеристики на ИЛ (например подходящи личностни характеристики, индивидуална история, поведения и навици), чрез които може да се обяснят различни разбирания и действия, свързани с личното и корпоративното благополучие.

Възможности за последващи разработки и изследвания в областта:

- Да се направят проучвания в различни организации (да се наблюдава поведението на служителите в отношението им към КБ) и да се сравнят резултатите.
- Да се проведе по-цялостно и мащабно измерване в България на възприятията за КБ на общността на HR специалистите, на собствениците на малък и среден бизнес и др.
- Да се сравнят възприятията и нагласите за КП на представители на различните поколения.
- Да се отчетат индивидуалните различия на ИЛ по отношение на благополучието (научно е доказана значимата роля на личностните черти върху афективния компонент на благополучието и психичното здраве на служителите). (Таир, 2020)
- Да се вземе под внимание необходимостта програмите и практиките за повишаване на благополучието и психичното здраве в работата да са насочени както към личностните фактори, така и към характеристиките на работата. (Таир, 2020)

Тези и други въпроси остават открити. Но те заслужават внимание, тъй като в тяхното разглеждане и изследване може да се открият доказателства и насоки за по-ефективно използване на КПБС и постигане на по-добри резултати за ефективността на компаниите.

## Научни приноси в дисертационния труд – самооценка

1. Направен е мащабен обзор върху важна, но малко изследвана в България област - КБ и КПБС. Корпоративното благополучие, стратегиите за КБ и КПБС са разгледани като фактор за повишаване на ефективността на компаниите. Въз основа на задълбочен анализ са дефинирани основните термини, чрез които най-се описва корпоративното благополучие. Изяснено е съдържанието на: корпоративна стратегия за благополучие; корпоративни програми за благополучие на служителите и прилежащите инициативи.
2. Изследвани са връзките и взаимоотношенията между тази относително нова организационна реалност (и проблематика) и традиционното разбиране за корпоративни стратегии и УЧР. Направен е успешен опит за концептуализация – това създава възможности за нейното систематично проучване и интерпретиране.
3. Изграден е модел за влиянието на КПБС върху ефективността на организациите. В модела се разглежда влиянието на факторите НАЛИЧИЕ / ИНФОРМИРАНост, ПОЛЕЗНОСТ, ЛИЧНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, СОЦИАЛНО БЛАГОПОЛУЧИЕ, УЧАСТИЕ върху ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ.
4. След проверка на хипотези за влиянието на КПБС върху фактори на организационната ефективност, са изведени статистически значими зависимости. Те могат да бъдат използвани за практически цели като ориентири в работата на организациите за оптимизиране на позитивните ефекти от КПБС и цялостно повишаване на ефективността на компаниите.
5. Въз основа на изводите от обзора и резултатите от проведеното изследване, е обоснована важността на КПБС и ползите за служителите и организациите. Обосновани са практически ориентирани подходи и насоки за повишаване на ефективността на организациите въз основа на използване инструментариума на КБ.

## Публикации по темата на дисертационния труд

- Андонова, Д., ЕФЕКТИ ЗА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ КОРПОРАТИВНИТЕ СТРАТЕГИИ И ПРОГРАМИ ЗА БЛАГОПОЛУЧИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ, УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция, организирана от Икономически университет – Варна, 24 септември 2021 г., Издателство „Наука и икономика” Икономически университет – Варна, 2021, 239 – 246.
- Андонова, Д., Изследване на връзката между удовлетвореността от работата и щастието на работното място, Млади изследователи, Сборник 2019, Том 3, УИ „Св. Климент Охридски“, София, 2019, 250-267.
- Андонова, Д., КОРПОРАТИВНИТЕ СТРАТЕГИИ И ПРОГРАМИ ЗА БЛАГОПОЛУЧИЕ КАТО НАЧИН ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТА, СВЪРЗАНИ С ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства, Сборник с доклади от международна научно-практическа конференция, 25 септември 2020 г., Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет – Варна, 2020, 295 – 300.
- Андонова, Д., Холистичен подход при изготвянето на стратегии за корпоративно благополучие; Социално-икономически анализи, 2019 / Том 11 / Брой 2; ВЕЛИКОТЪРНОВСКИ УНИВЕРСИТЕТ "СВ. СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЙ" „УНИВЕРСИТЕТСКО ИЗДАТЕЛСТВО", 2019.
- Андонова, Д., Щастие на работното място и корпоративни стратегии за благополучие, Сборник с доклади ИКОНОМИЧЕСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА: РАЗВИТИЕ, БЛАГОСЪСТОЯНИЕ, ИНТЕГРАЦИЯ, УИ „Св. Климент Охридски“, София, 2019, 383 – 391.
- Давидков, Цв., Андонова, Д., Тенденции в развитието на функцията управление на човешките ресурси (УЧР), УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИЧЕСКА РЕАЛНОСТ, Сборник с доклади от Национална кръгла маса, организирана от Икономически университет – Варна 25 октомври 2019 г., Издателство „Наука и икономика” Икономически университет – Варна, 2019, 15 – 24.
- Andonova, D., EXAMINING THE PARTICIPATION IN WELLNESS PROGRAMS ACCORDING TO CORPORATE WELLNESS PROGRAMS AVAILABILITY, PERCEIVED VALUE AND WELL-BEING STATE, ABSTRACT BOOK, LibertyPublications, 2021, 313.
- Andonova, D., Happiness at work: main concepts & approaches, Business Administration: Theory and Practice in Bulgaria II Sofia, St. Kliment Ohridski University Press, 2019, 109 – 124.



## Библиография

1. Ангелова, М., Оптимизиране на работната среда посредством преодоляване на демотивацията на човешките ресурси, УИ „Паисий Хилендарски“, Пловдив, 2019
2. Атанасова, М., Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите – теории и практика; Част 1, Авангард Прима, София, 2015
3. Богданова, М., Подбор и оценяване на персонал, УИ „Св.Климент Охридски“, София, 2013, 9
4. Бънкова, А., Организационната теория и проектирането на организации, Пловдив, 2004г.
5. Бънкова, А., Управление на организациите и организационните мрежи, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, София, 2013г.
6. Ведър, О., Управление на човешките ресурси, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, София, 2014г.
7. Григорова, В., Пътеводител за защита на работното място, Колектив за обществени интервенции, София, 2020, 60
8. Давидков, Ц., Изследвания върху културите, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, София, 2019г. , 41, 225
9. Давидков, Ц., Петкова, Гурбалова, И., Обща примерна структура на магистърската теза, Business Administration: Theory and Practice in Bulgaria III, УИ Св. Климент Охридски, София, 2020, 35-40
10. Давидков, Ц., Андонова, Д.,Тенденции в развитието на функцията управление на човешките ресурси (УЧР), Сборник с доклади от Национална кръгла маса, организирана от Икономически университет – Варна, 25 октомври 2019г., Издателство Наука и икономика, Икономически университет – Варна, 2019
11. Давидков, Ц., Управление на организациите, София, 2006, 163
12. Дейвид, С., Емоционална пластичност, Гнездото, София, 2017, 229
13. Дечев, Т., Димитрова, Б., Новите хоризонти на корпоративната социална отговорност, CSR като маркетингова стратегия и фактор за набирането на човешки ресурси в компаниите, Пловдив, Издателски комплекс ВУСИ 2018, 7
14. Джеймс, У., Спиноза, Б., Вундт, В., Адлер, А., Марден, О., Пейо, Ж., Десев, Л., Минчев, Б., Брик, С., Кейц, Л., Енциклопедия на чувствата, ИК Здраве и щастие, София, 2016, 6
15. Димитрова, Р., Владов, Р., Сотирова, А., Човешки ресурси, качество, ефективност, Колеж по туризъм, Благоевград, 2018
16. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа, Интегриране на безопасните и здравословни условия на труд в управлението на предприятието (Резюме на доклад на Агенцията), 2010 г., стр. 1, <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets> (18.03.2022)
17. Иванова, М., Управление на работодателската марка – съвременни подходи и спорни практики, Сборник с доклади от Национална кръгла маса, организирана от Икономически университет – Варна, 25 октомври 2019г., Издателство Наука и икономика, Икономически университет – Варна, 2019
18. Иванова, П., Устойчиви практики за управление на човешките ресурси, Сборник с доклади от Национална кръгла маса, организирана от Икономически университет – Варна, 25 октомври 2019г., Издателство Наука и икономика, Икономически университет – Варна, 2019
19. Идриз, Ф., Мотивиране на човешките ресурси в туризма – ролята на ръководителите лидери, Софттрейд, София, 2018
20. Изард, К., Психология на емоциите, ИК Здраве и щастие, София, 2017, 552
21. Икономически предизвикателства: развитие, благосъстояние, интеграция, Сборник с доклади, СУ Св. Климент Охридски, Стопански факултет, София, 2019, 386-387
22. Илиева, С., Организационна култура. Същност, функции, промяна, София, УИ, 2006
23. Илиева, Сн., (1998), Привързаност към организациите. Психологически анализ. Албатрос, София
24. Илиев, Й., Управление чрез мотивация, ВСУ „Черноризец Храбър“, Университетско издателство, 2009
25. Йовчева, И., Ефективно управление на служителите, София, 2016
26. Кичева, Т., Корпоративната социална отговорност като елемент от изграждането на работодателската марка на организацията, Сборник с доклади от Национална кръгла маса, организирана от Икономически университет – Варна, 25 октомври 2019г., Издателство Наука и икономика, Икономически университет – Варна, 2019
27. Лазарова, Т., Иновативно управление на човешките ресурси, Издателство „Св. Григорий Богослов“, София, 2018
28. Мароне, П., Фланаган, Л., и колектив 14 урока за служителите. Директно от водещите световни бизнес лидери, София, Мениджър, 2009
29. Морисън, В., Бенет, П., Въведение в здравната психология, Издателство Изток-Запад, София, 2013, 39, 439
30. Никифоров, Г. С., (ред.) (2006) Психология здравя: Учебник вузов – СПб, Питер
31. Паунов, М., Емоции, организационно поведение и човешките ресурси, София, 2010
32. Русинова, В., Петров, П., Жильова, С., (2004) Психологичен анализ на работата, нейната организация и на удовлетвореността от тях. Психологични изследвания, 3, 5-16
33. Световна здравна организация, Регионално бюро за Европа, Здраве 2020: Европейска политическа рамка в помощ на действията на институциите и обществото за здраве и благосъстояние, [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int) (05.03.2022)
34. Славянска, В., Мотивационни модели в управлението на персонала, Издателство Макрос, Пловдив, 2015
35. Славянска, В., Управление на човешките ресурси в мултипроектна среда, Издателство Макрос, Пловдив, 2015
36. Славянска, В., Управление на човешките ресурси в проектна среда, Издателство Макрос, 2016
37. Стаматов, Р., Сарийска, С., Пътища към щастието, УИ Паисий Хилендарски, Пловдив, 2017, 174
38. Стоянов, В., Психичен стрес в организацията, Системен модел за изследване, ВСУ „Черноризец Храбър“, Университетско издателство, 2011
39. Стоянов, В., Човекът в организацията, Психологичен анализ, Псидо ЕООД, 2008
40. Стоянова, С., Пенева, И., Методическо ръководство за провеждане на емпирични психологически изследвания, УИ Неофит Рилски, Благоевград, 2014
41. Стоянова, Ц., Дигиталната трансформация на човешките ресурси – фактор за повишаване на конкурентоспособността на организациите, Монографично изследване, Авангард Прима, София, 2019
42. Таир, Е., Личност и трудово поведение, Издателство на БАН „Проф. Марин Дринов“, София, 2020, 240
43. Терзиев, В., Младенов, Ю., МОТИВАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА, НОВО ЗНАНИЕ, ISSN 1314-5703, 2016
44. Филлипов, Ф., Диагностика на персонала – психологически анализи и управление на човешките ресурси, Плевен, 2018
45. Харизанова, С., Психология на здравето на работното място – развитие и бъдеще; Професионален стрес, Лакс Нук, Пловдив, 2017
46. Христова, Е., Стресът на работното място. Стресови фактори, ефекти от стреса, копинг стратегии. УИ „Паисий Хилендарски“, 2018
47. Чаморо-Премусик, Т., Диференциална психология, Издателство Изток-Запад, София, 2015, 374

48. Шопов, Д., Евгениев, Г., Каменов, Д., Атанасова, М., Близнаков., Йо., Как да управляваме човешките ресурси в предприятието, ИК Труд и право, София, 2013
49. Янакиев, Ю., Диагностика на бърнаут синдром при педагогическите специалисти; Стратегии за справяне с хроничния стрес на работното място, УИ „Паисий Хилендарски“
50. 121 EMPLOYEE WELLNESS PROGRAM IDEAS FOR YOUR OFFICE (+10 BONUS IDEAS), [www.snacknation.com](http://www.snacknation.com) (05.03.2022)
51. 2018 Employer Guide FINDING FIT: IMPLEMENTING WELLNESS PROGRAMS SUCCESSFULLY IMPLEMENTING WELLNESS PROGRAMS SUCCESSFULLY IN SMALL AND MEDIUM ORGANIZATIONS PREPARED BY: Interdisciplinary Center for Healthy Workplaces, University of California, Berkeley, In collaboration with Transamerica Center for Health Studies®, <https://www.transamericacenterforhealthstudies.org/docs/default-source/wellness-page/2018EmployerGuide.pdf?sfvrsn=4> (20.10.2020)
52. Adler, N., J., International dimensions of organizational Behavior, 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1991)
53. Äikäs, A., Absetz, P., Hirvensalo, M., Pronk, N., What Can You Achieve in Eight Years? A Case Study on Participation, Effectiveness, and Overall Impact of a Comprehensive Workplace Health Promotion Program, August 2019, Journal of Occupational and Environmental Medicine 61(12):1, DOI: 10.1097/JOM.0000000000001699, [https://www.researchgate.net/publication/335487526\\_What\\_Can\\_You\\_Achieve\\_in\\_Eight\\_Years\\_A\\_Case\\_Study\\_on\\_Participation\\_Effectiveness\\_and\\_Overall\\_Impact\\_of\\_a\\_Comprehensive\\_Workplace\\_Health\\_Promotion\\_Program](https://www.researchgate.net/publication/335487526_What_Can_You_Achieve_in_Eight_Years_A_Case_Study_on_Participation_Effectiveness_and_Overall_Impact_of_a_Comprehensive_Workplace_Health_Promotion_Program) (05.03.2022)
54. Ajunwa, I., Crawford, K., Ford, J., Health and Big Data: An Ethical Framework for Health Information Collection by Corporate Wellness Programs, September 2016, The Journal of Law Medicine & Ethics 44(3):474-80, DOI: 10.1177/1073110516667943, [https://www.researchgate.net/publication/323538785\\_Health\\_and\\_Big\\_Data\\_An\\_Ethical\\_Framework\\_for\\_Health\\_Information\\_Collection\\_by\\_Corporate\\_Wellness\\_Programs](https://www.researchgate.net/publication/323538785_Health_and_Big_Data_An_Ethical_Framework_for_Health_Information_Collection_by_Corporate_Wellness_Programs) (05.03.2022)
55. Aldana, S., 14 REASONS MANY CORPORATE HEALTH AND WELLNESS PROGRAMS FAIL, May 21, 2020, <https://www.wellsteps.com/blog/2020/01/02/corporate-health-and-wellness-programs/> (05.03.2022)
56. Aldana, S., 18 WELLNESS PROGRAM INCENTIVE IDEAS FROM THE BEST CORPORATE WELLNESS PROGRAMS, Jun 22, 2020, <https://www.wellsteps.com/blog/2020/01/02/wellness-program-incentive-ideas/> (05.03.2022)
57. American Psychological Association, Mindfulness in the Workplace: Does It Really Work?, November 30, 2018, <https://www.apa.org/pubs/highlights/spotlight/issue-126> (05.03.2022)
58. American Psychological Association, Stress: the Different kinds of Stress. Available at <https://www.apa.stress-kinds.aspx> (07.07.2021)
59. Anderson, D., Grossmeier, J., Seaverson, E., Snyder, D., The Role of Financial Incentives in Driving Employee Engagement in Health Management, July 2008, ACSM s Health & Fitness Journal 12(4):18-22, DOI: 10.1249/FT.0b013e31817bf643, [https://www.researchgate.net/publication/232108026\\_The\\_Role\\_of\\_Financial\\_Incentives\\_in\\_Driving\\_Employee\\_Engagement\\_in\\_Health\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/232108026_The_Role_of_Financial_Incentives_in_Driving_Employee_Engagement_in_Health_Management) (05.03.2022)
60. Armitage, A., Keeble-Ramsay, D. High Performance and Wellbeing at Work – what can HRD learn about the links?, [https://www.academia.edu/21295890/High\\_Performance\\_and\\_Wellbeing\\_at\\_Work\\_what\\_can\\_HRD\\_learn\\_about\\_the\\_links?email\\_work\\_card=abstract-read-more](https://www.academia.edu/21295890/High_Performance_and_Wellbeing_at_Work_what_can_HRD_learn_about_the_links?email_work_card=abstract-read-more) (05.03.2022)
61. Armstrong, M., 2008, How to manage people, Kogan Page, London @ Philadelphia, p.136
62. Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 381-393. DOI.org/10.1037/ocp0000062
63. Asian Corporate Wellness Association (ACWA) <https://www.acwa.co/> (23.03.2021)
64. Ashraf, G., Kadir, S., A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education, April 1, 2012, doi:10.5539/ies.v5n2p80 URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v5n2p80> (15.10.2020)
65. Baicker, K., Cutler, D., Song, Z., Workplace Wellness Programs Can Generate Savings, February 2010, Health Affairs 29(2):304-11, DOI: 10.1377/hlthaff.2009.0626, [https://www.researchgate.net/publication/41028132\\_Workplace\\_Wellness\\_Programs\\_Can\\_Generate\\_Savings](https://www.researchgate.net/publication/41028132_Workplace_Wellness_Programs_Can_Generate_Savings) (18.03.2022)
66. Battel-Kirk B, Barry MM, Taub A, Lysoby L. 2009. A review of the international literature on health promotion competencies: identifying frameworks and core competencies, Global Health Promotion, 16(2): 12–20.
67. Baum, F., The new public health: an Australian perspective, Oxford: Oxford University Press, 1998
68. Becerra, A., Worksite Environmental Interventions for Obesity Prevention and Control: Evidence from Group Randomized Trials, 2014, Current Obesity Reports, [https://www.academia.edu/13078530/Worksite\\_Environmental\\_Interventions\\_for\\_Obesity\\_Prevention\\_and\\_Control\\_Evidence\\_from\\_Group\\_Randomized\\_Trials?email\\_work\\_card=thumbnail](https://www.academia.edu/13078530/Worksite_Environmental_Interventions_for_Obesity_Prevention_and_Control_Evidence_from_Group_Randomized_Trials?email_work_card=thumbnail) (18.03.2022)
69. Benedict, M.A. and Arterburn, D. (2008), “Worksite-based weight loss programs: a systematic review of recent literature”, American Journal of Health Promotion, Vol. 22 No. 6, pp. 408-416. [https://www.researchgate.net/publication/23147159\\_Worksite-Based\\_Weight\\_Loss\\_Programs\\_A\\_Systematic\\_Review\\_of\\_Recent\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/23147159_Worksite-Based_Weight_Loss_Programs_A_Systematic_Review_of_Recent_Literature) (18.03.2022)
70. Berley, M., Berley, A., Brewer, P., Measuring corporate wellness performance using the wellness scorecard, 21 February 2012, <https://doi.org/10.1002/jcaf.21753>, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jcaf.21753> (18.03.2022)
71. Berry, L., Mirabito, A., Partnering for Prevention With Workplace Health Promotion Programs, April 2011, Mayo Clinic Proceedings 86(4):335-7, DOI:10.4065/mcp.2010.0803, [https://www.researchgate.net/publication/50939961\\_Partnering\\_for\\_Prevention\\_With\\_Workplace\\_Health\\_Promotion\\_Programs](https://www.researchgate.net/publication/50939961_Partnering_for_Prevention_With_Workplace_Health_Promotion_Programs) (18.03.2022)
72. Berry, L., Mirabito, A., Baum, W., What's the Hard Return on Employee Wellness Programs?, Harvard Business Review, December 2010, <https://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs> (18.03.2022)
73. Bhalla, M. (2013). The effect of workplace spirituality and employ-ees' wellbeing in the workplace. Journal of Human Psychology, 3(2), 13-24.
74. Bhalla, V., Caye, J., Dyer, A., Dymond, L., Morieux, Y., Orlander, P., Boston Consulting Group, High-Performance organisations, The secrets of their success, September, 2011, [https://image-src.bcg.com/Images/BCG\\_High\\_Performance\\_Organizations\\_Sept\\_11\\_tcm9-110515.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG_High_Performance_Organizations_Sept_11_tcm9-110515.pdf) (18.03.2022)
75. Black, C. (2008), “Working for a healthier tomorrow: review of the health of Britain's working-age population”, available at: [www.dwp.gov.uk/docs/hwwb-working-for-a-healthier-tomorrow.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/hwwb-working-for-a-healthier-tomorrow.pdf) (18.03.2022)
76. Blaxter, M., Health and lifestyles, London: Routledge.1990
77. Blewett, V., Shaw, A., LaMontagne, Anthony D. and Dollard, M., 2006, Job stress : causes, impact and interventions in the health and community services sector, Workcover NSW, Sydney, N.S.W., [https://www.academia.edu/31267491/Job\\_stress\\_causes\\_impact\\_and\\_interventions\\_in\\_the\\_health\\_and\\_community\\_services\\_sector?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/31267491/Job_stress_causes_impact_and_interventions_in_the_health_and_community_services_sector?email_work_card=title) (18.03.2022)

78. Britto, M & Rajarathinam, Magesh. (2018). Wellness Programs and Engagement of Information Technology Workforce. *International Journal of Engineering & Technology*. 7. 75. 10.14419/ijet.v7i3.1.16802.
79. Brockett, J., More firms take healthy option to fight absence, *PeopleManagement*, 26 July 2007
80. Business Administration: Theory and practice in Bulgaria II, Andonova, D., Atanasov, T., Davidkov, T., Kanazireva, R., Krasteva, N., Petkova-Gourbalova, I., Vedar, O., Yordanova, D., Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, София, 2019, 122
81. Busum, K., Mattke, S., Financial Incentives: Only One Piece of the Workplace Wellness Puzzle Comment on “Corporate Wellness Programs: Implementation Challenges in the Modern American Workplace”, November 2013, *International Journal of Health Policy and Management (IJHPM)* 1(4):311-2, DOI: 10.15171/ijhpm.2013.62, [https://www.researchgate.net/publication/260529473\\_Financial\\_Incentives\\_Only\\_One\\_Piece\\_of\\_the\\_Workplace\\_Wellness\\_Puzzle\\_Comment\\_on\\_Corporate\\_Wellness\\_Programs\\_Implementation\\_Challenges\\_in\\_the\\_Modern\\_American\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/260529473_Financial_Incentives_Only_One_Piece_of_the_Workplace_Wellness_Puzzle_Comment_on_Corporate_Wellness_Programs_Implementation_Challenges_in_the_Modern_American_Workplace) (18.03.2022)
82. Cai, H. (2021). What attributes characterize a successful corporate wellness program? *Monthly Labor Review*, 1-3. doi:10.2307/26988851, <https://www.jstor.org/stable/26988851> (18.03.2022)
83. Cameron, K. Organizational Effectiveness, Volume 11. *Organizational Behavior*, 21 January 2015, <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110202> (18.03.2022)
84. Carroll AB, Shabana KM. 2010. The business case for corporatesocial responsibility: a review of concepts, research and practice, *International Journal of Management Review*, 12: 85–105. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
85. Chapman, L., Meta-Evaluation of Worksite Health Promotion Economic Return Studies: 2012 Update, March 2012, *American journal of health promotion: AJHP* 26(4):TAHP1-TAHP12, DOI: 10.4278/ajhp.26.4.tahp, [https://www.researchgate.net/publication/221871515\\_Meta-Evaluation\\_of\\_Worksite\\_Health\\_Promotion\\_Economic\\_Return\\_Studies\\_2012\\_Update](https://www.researchgate.net/publication/221871515_Meta-Evaluation_of_Worksite_Health_Promotion_Economic_Return_Studies_2012_Update) (18.03.2022)
86. Chenoweth, D., Wellness Strategies to Improve Employee Health, Performance and the Bottom Line, <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Wellness%20Strategies%20to%20Improve%20Employee%20Health.pdf> (18.03.2022)
87. CIPD. (2021) Health and wellbeing at work survey 2021. London: Chartered Institute of Personnel and Development. [https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021\\_tcm18-93541.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021_tcm18-93541.pdf) (13.03.2022)
88. Clawson, D., & Clawson, M. (2017). IT Is Watching: Workplace Surveillance and Worker Resistance. *New Labor Forum*, 26(2), 62-69. doi:10.2307/26420071, <https://www.jstor.org/stable/26420071> (18.03.2022)
89. Cole, M., Wellbeing at Work, *Employment Law Fact File, CIPD Intouch*, Issue 10 November/December 2007
90. Conrad, P. (1987). Wellness in the Work Place: Potentials and Pitfalls of Work-Site Health Promotion. *The Milbank Quarterly*, 65(2), 255-275. doi:10.2307/3350022, <https://www.jstor.org/stable/3350022> (18.03.2022)
91. Corby, D., McDonald, J. and McLaren, S. (2011), ‘Barriers to Accessing Psychosocial Support Services Among Men with Cancer Living in Rural Australia: Perceptions of Men and Health Professionals’, *International Journal of Men's Health*, vol.10, 163-183.
93. CORPORATE HEALTH & WELLNESS ASSOCIATION <https://www.globalhealthcareresources.com/corporate-health-wellness-association#publication> (18.03.2022)
94. Corporate Relations and Business Strategy Staff, Employee Assistance Programs (EAPs): An Opportunity to Diversify Your Practice, 2006, [https://www.apaservices.org/practice/business/marketing/building/employee-assistance?\\_ga=2.245727428.1386126247.1616500083-385390060.1612303232](https://www.apaservices.org/practice/business/marketing/building/employee-assistance?_ga=2.245727428.1386126247.1616500083-385390060.1612303232) (18.03.2022)
95. Corporate Wellness Magazine, The State of Employer Healthcare & Benefits Survey, <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/the-state-of-employer-healthcare-benefits-survey> (18.03.2022)
96. Cugelman B, Thelwall M, Dawes P. 2011. Online interventionsfor social marketing health behaviour change campaigns: ameta-analysis of psychological architectures and adherence factors. *Journal of Medical Internet Research* 13(1): e17.
97. De Neve, J. & Christian Krekel & George Ward, 2019. "Employee wellbeing, productivity and firm performance," CEP Discussion Papers dp1605, Centre for Economic Performance, LSE. <https://ideas.repec.org/p/cep/cepdps/dp1605.html> (18.03.2022)
98. Dickson-Swift, V., Willis, J., What really improves employee health and wellbeing, 2014, *International Journal of Workplace Health Management*, [https://www.academia.edu/14398444/What\\_really\\_improves\\_employee\\_health\\_and\\_wellbeing](https://www.academia.edu/14398444/What_really_improves_employee_health_and_wellbeing) (18.03.2022)
99. Dobre, O. (2013). Employee motivation and organisational perfor-mance. *Review of Applied Sociao-Economic Research*, 5(1), 53-60.
100. Drake, Marti L. Employee Perceptions of Corporate Wellness Programs, College of Saint Mary. ProQuest Dissertations Publishing, 2010. 3428288. <https://www.proquest.com/openview/54becd3733f519b987326e14594b8d69/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750> (18.03.2022)
101. Dyer, G., Wilkins, A., Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Marketing Review*, Vol. 15, No. 3, 1991
102. Employee Wellness, Health, and Safety to Drive Business Performance and Loyalty, 25 April 2016, <https://doi.org/10.1002/9781119083856.ch12> (18.03.2022)
103. Engel, J., Four Dimensions Of Effective Organizations, Dec 7, 2018, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/12/07/four-dimensions-of-effective-organizations/?sh=17338ecf5ba9> (18.03.2022)
104. ERGOTRON, Create A Movement Mindset, 2020 [https://assets.website-files.com/5ca2200b624e5c0501285748/5f8f14e2528c1edf25d3f777\\_ERGOTRON\\_GHR-WHITEPAPER\\_20201019\\_V5.pdf](https://assets.website-files.com/5ca2200b624e5c0501285748/5f8f14e2528c1edf25d3f777_ERGOTRON_GHR-WHITEPAPER_20201019_V5.pdf) (18.03.2022)
105. Fink, J. (2014). Assessing the impact of an incentivized employee wellness program on participation and weight. (Doctoral Dissert-tation), The University of Wisconsin-Milwaukee, Milwaukee, USA.
106. Freak-Poli, RLA, Cumpston, M., Peeters, A., Clemes, SA, Workplace pedometer interventions for increasing physicalactivity (Review), Cochrane review, preparedandmaintained byThe Cochrane Collaboration andpublishedin, TheCochrane Library, 2013, Issue 4 <http://www.thecochranelibrary.com>, [https://www.academia.edu/37898585/Workplace\\_pedometer\\_interventions\\_for\\_increasing\\_physical\\_activity\\_Review\\_Workplac\\_e\\_pedometer\\_interventions\\_for\\_increasing\\_physical\\_activity\\_Review\\_Workplac\\_e\\_pedometer\\_interventions\\_for\\_increasing\\_physical\\_activity\\_Review](https://www.academia.edu/37898585/Workplace_pedometer_interventions_for_increasing_physical_activity_Review_Workplac_e_pedometer_interventions_for_increasing_physical_activity_Review_Workplac_e_pedometer_interventions_for_increasing_physical_activity_Review) (18.03.2022)
107. Workplace pedometer interventions for increasing physical activity (Review)Copyright © 2014 The Cochrane Collaboration. Published by John Wiley & Sons, Ltd.
108. Gallup, Employee engagement, [http://news.gallup.com/topic/employee\\_engagement.aspx](http://news.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx) (18.03.2022)
109. Gallup, Organizational Effectiveness, <https://www.gallup.com/workplace/310562/organizational-effectiveness.aspx> (18.03.2022)

110. Greeshma, B., Indra Priya, G., Aswathy, B., Janani, S., Stress Management in the Work Place- Challenges Faced By Hr, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 4. Ver.III (April. 2018), PP 33-36, [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org), [https://www.academia.edu/36876022/Stress\\_Management\\_in\\_the\\_Work\\_Place\\_Challenges\\_Faced\\_By\\_Hr?email\\_work\\_card=reading-history](https://www.academia.edu/36876022/Stress_Management_in_the_Work_Place_Challenges_Faced_By_Hr?email_work_card=reading-history) (18.03.2022)
111. Gilson, L., Trust in health care: theoretical perspectives and research needs, *Journal of Health Organization and Management*, 2006, 20(5): 359–375.
112. Golaszewski, T., Snow, D., Lynch, W., Solomita, D., Yen, L., A benefit-to-cost analysis of a work-site health promotion program, January 1993, *Journal of occupational medicine: official publication of the Industrial Medical Association* 34(12):1164-72, Source PubMed, [https://www.researchgate.net/publication/21690504\\_A\\_benefit-to-cost\\_analysis\\_of\\_a\\_work-site\\_health\\_promotion\\_program](https://www.researchgate.net/publication/21690504_A_benefit-to-cost_analysis_of_a_work-site_health_promotion_program) (18.03.2022)
113. González, J., Garazo, T., Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behaviour, *International Journal of Service Industry Management*, 2006, 17(1): 23–50.
114. Goetzl, R., Ozminkowski, R., The Health and Cost Benefits of Work Site Health-Promotion Programs, February 2008, *Annual Review of Public Health* 29(1):303-23, [https://www.researchgate.net/publication/5677392\\_The\\_Health\\_and\\_Cost\\_Benefits\\_of\\_Work\\_Site\\_Health-Promotion\\_Programs](https://www.researchgate.net/publication/5677392_The_Health_and_Cost_Benefits_of_Work_Site_Health-Promotion_Programs) (18.03.2022)
115. Goswami, T.G. (2015). Job stress and its effect on employee performance in banking sector. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 6(2), 51-56.
116. Goth, G., Wellness Programs Are Stepping Up as Worksites Reopen, July 9, 2020, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/Pages/wellness-programs-step-up-as-worksites-reopen.aspx> (18.03.2022)
117. Grawitch, M. J., Waldrop, J. S., Erb, K. R., Werth, P. M., & Guarino, S. N. (2017). Productivity loss due to mental- and physical-health decrements: Distinctions in research and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 112–129. <https://doi.org/10.1037/cpb0000089> (18.03.2022)
118. Grossmeier, J., Terry, P., Cipriotti, A., Burtaine, J., Best Practices in Evaluating Worksite Health Promotion Programs, January 2010, *American journal of health promotion: AJHP* 24(3):TAHP1-9, iii, DOI: 10.4278/ajhp.24.3.TAHP, [https://www.researchgate.net/publication/41026856\\_Best\\_Practices\\_in\\_Evaluating\\_Worksite\\_Health\\_Promotion\\_Programs](https://www.researchgate.net/publication/41026856_Best_Practices_in_Evaluating_Worksite_Health_Promotion_Programs) (18.03.2022)
119. Gubler T, Larkin I, Pierce L (2016) Motivational spillovers from awards: Crowding out in a multitasking environment. *Organization Science* 27(2): 286-303.
120. Gupta, V., Importance of Being Happy at Work, *Importance of Being Happy at Work*, ISSN (Print): 2319–5479, Volume-1, Issue – 1, 2012
121. Guzik A, Guzik A. 2013. Promoting health and well-being. In *Essentials for Occupational Health Nursing*, 263–294. New York: John Wiley & Sons
122. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (p. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009> (18.03.2022)
123. Harvard Business Review, Оценка на изпълнението на служителите, Издателство Класика и стил, София, 2007
124. Hennessey, S.P. and Rehman, L. (2020), "Anatomy of an effective workplace health intervention: a comprehensive new model", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 461-475. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0079> (18.03.2022)
125. Henry, E. A. (2011). Is the influence of organizational culture on organizational effectiveness universal? An examination of the relationship in the electronic media (radio) service sector in the English speaking Caribbean. University of Mississippi
126. Hettler, B., THE SIX DIMENSIONS OF WELLNESS, <https://nationalwellness.org/resources/six-dimensions-of-wellness/> (18.03.2022)
127. Hitt, M., The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies, January 1988, *Management International Review (Germany)* 28(2):28-40  
DOI: 10.2307/40227880, [https://www.researchgate.net/publication/261888248\\_The\\_Measuring\\_of\\_Organizational\\_Effectiveness\\_Multiple\\_Domains\\_and\\_Constituencies](https://www.researchgate.net/publication/261888248_The_Measuring_of_Organizational_Effectiveness_Multiple_Domains_and_Constituencies) (18.03.2022)
128. Ho, J.T.S., Corporate wellness programmes in Singapore: effect on stress, satisfaction and absenteeism, *Journal of Managerial Psychology*, 1997, 12(3): 177–189.
129. Hristova, M., Davidkov, T., Yordanova, D., Kanazireva, R., Vladimirov, Z., Vedar, O., Krasteva, N., Atanasov, T., Angelov, I., Tashev, P., Risk factors, preventive measures, compensation and job satisfaction of employees from night establishments in Bulgaria, *Business Administration: Theory and Practice in Bulgaria*, Business Administration: Theory and Practice in Bulgaria, 2017, 43
130. Hughes, M.C., Patrick, D., Peggy A Hannon, P., Harris, J., Ghosh, D., Understanding the Decision-Making Process for Health Promotion Programming at Small to Midsized Businesses, October 2009, *Health Promotion Practice* 12(4):512-21, DOI: 10.1177/1524839909349162, [https://www.researchgate.net/publication/38024682\\_Understanding\\_the\\_Decision-Making\\_Process\\_for\\_Health\\_Promotion\\_Programming\\_at\\_Small\\_to\\_Midsized\\_Businesses](https://www.researchgate.net/publication/38024682_Understanding_the_Decision-Making_Process_for_Health_Promotion_Programming_at_Small_to_Midsized_Businesses) (18.03.2022)
131. Hull, G., & Pasquale, F. (2018). Toward a critical theory of corporate wellness. *BioSocieties*, 13(1), 190–212. <https://doi.org/10.1057/s41292-017-0064-1> (18.03.2022)
132. Huselid, M.A., (1995), The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672
133. Hymel, P.A., Loepke, R.R., Baase, C.M., Burton, W.N., Hartenbaum, N.P. and Hudson, T.W. et al. (2011), "Workplace health protection and promotion: a new pathway for a healthier-and safer-workforce", *Journal of Occupational & Environmental Medicine* Vol. 53 No. 6, pp. 675-702.
134. Peterson, E., Giffort, B., HEALTH AND PRODUCTIVITY RESEARCH PRIORITIES FOR 2021, SURVEY RESULTS FROM IBI (Integrated Benefits Institute) MEMBERS, Feb 16, 2021, <https://www.ibiweb.org/resource/research-priorities-2021/> (18.03.2022)
135. Institute for Health and Productivity Studies Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, From Evidence to Practice: Workplace Wellness that Works, September, 2015, <https://www.transamericacenterforhealthstudies.org/docs/default-source/wellness-page/from-evidence-to-practice---workplace-wellness-that-works.pdf?sfvrsn=2> (18.03.2022)
136. Ivanchevich, J., Matteson, M., (1987) *Organizational Behavior and Management*, Plano, Texas, Business Publications, Inc.

137. Jackson, D., Adjustment, well-being and help-seeking: Among Australian FIFO Mining employees, *Sociology, Applied Economics, Business and Management*, ABL Vol. 40 No. 2 2014 pp. 242-261, [https://www.academia.edu/26686290/Adjustment\\_well\\_being\\_and\\_help\\_seeking\\_Among\\_Australian\\_FIFO\\_Mining\\_employees?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/26686290/Adjustment_well_being_and_help_seeking_Among_Australian_FIFO_Mining_employees?email_work_card=title) (18.03.2022)
138. Jain, A.K., Giga, S.I. and Cooper, C.L. (2013). Stress, health and well-being: the mediating role of employee and organisational commitment. *International Journal of Research and Public Health*, 10, 4907-4924.
139. Joel, J. And Jebaseelan, A.U.S. (2013). Role of training programme in wellbeing of employees – a conceptual study. *Journal of Human-ities and Social Science*, 5, 80-84.
140. Kabir, S., Positive Attitude Can Change Life, 2013, [https://www.researchgate.net/publication/325712867\\_Positive\\_Attitude\\_Can\\_Change\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/325712867_Positive_Attitude_Can_Change_Life) (18.03.2022)
141. Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & Van Dick, R. (2019). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 0(0), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369> (18.03.2022)
142. Kaspin, L. C., Gorman, K. M., & Miller, R. M. (2013). Systematic Review of Employer-Sponsored Wellness Strategies and their Economic and Health-Related Outcomes. *Population Health Management*, 16(1), 14–21. <https://doi.org/10.1089/pop.2012.0006> (18.03.2022)
143. Katzell, R.A., R.A., Guzzo, (1983), Psychological approach to Productivity improvement, *American Psychologist*, April 1983, pp. 458-72
144. Keller, P., Lehmann, D., Milligan, K., Effectiveness of Corporate Well-Being Programs A Meta-Analysis, August 2009, *Journal of Macromarketing* 29(3):279-302, DOI: 10.1177/0276146709337242, [https://www.researchgate.net/publication/240280593\\_Effectiveness\\_of\\_Corporate\\_Well-Being\\_Programs\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/240280593_Effectiveness_of_Corporate_Well-Being_Programs_A_Meta-Analysis) (18.03.2022)
145. Kelly, R., Carter, M., Chapter 9: Practical approaches to health improvement in corporate wellness programs, *Corporate Wellness Programs: Linking Employee and Organizational Health*, Published in print: 28 Nov 2014, ISBN: 9781783471690, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781783471706> (18.03.2022)
146. Khairmar, S., Patil, S., Employee Retention through Employee Health & Well Being Programs, *International Journal of Economics & Commerce* ISSN: 2278-2087, [https://www.academia.edu/31937660/Employee\\_Retention\\_through\\_Employee\\_Health\\_and\\_Well\\_Being\\_Programs](https://www.academia.edu/31937660/Employee_Retention_through_Employee_Health_and_Well_Being_Programs) (18.03.2022)
147. Khadka, L. (2015). The significance of employee well-being while delivering wellness and spa services. (Master Thesis), University of Tartu, Tartu, Estonia.
148. Kortana, T., Sinarkorn, P., Kespichayawattana, J., & Pranee, S. (2020). The Impact of Employee Attribution on the Employee Attitude and Behavior: Mediating Role of Organizational Culture. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 416-424. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.53> <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=17&sid=297ff33d-cd0b-4e7a-adb2-55b6e3e384fd%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbnGl2ZQ%3d%3d#AN=144513088&db=a9h> (10.02.2020)
149. Kouwenhoven-Pasmooij, T., Robroek, S., Nieboer, D., Helmhout, P., Wery, M., Hunink, M., & Burdorf, A. (2018). Quality of motivational interviewing matters: The effect on participation in health-promotion activities in a cluster randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(4), 414-422. doi:10.2307/26567022, <https://www.jstor.org/stable/26567022> (18.03.2022)
150. KPMG, The rise and rise of Organisation Effectiveness, 2016, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/01/the-rise-and-rise-of-organisation-effectiveness-2016.pdf> (18.03.2022)
151. Krainz, K.D. (2015). Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context. *Megatrend Review*, 12(2), 137-154.
152. Lawler, E., HR Should Own Organizational Effectiveness, Feb 11, 2014, <https://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2014/02/11/hr-should-own-organizational-effectiveness/?sh=1b2e7e101e46> (18.03.2022)
153. Lee, S., Blake, H., & Lloyd, S. (2010). The price is right: Making workplace wellness financially sustainable. *International Journal of Workplace Health Management*, 3, 58–69
154. Lowe, G., Healthy Workplaces and Productivity: A Discussion Paper, 2003, [https://www.academia.edu/10464982/Healthy\\_Workplaces\\_and\\_Productivity\\_A\\_Discussion\\_Paper?email\\_work\\_card=reading-history](https://www.academia.edu/10464982/Healthy_Workplaces_and_Productivity_A_Discussion_Paper?email_work_card=reading-history) (18.03.2022)
155. Makrides L, Heath S, Farquharson J, Veinot PL. 2007. Perceptionsof workplace health: building community partnerships. *ClinicalGovernance: An International Journal*, 12(3): 178–187.
156. Markey, R., Harris, C., Lamm, F., Kesting, S., Ravenswood, K., Simpkin, G., Williamson, D., IMPROVING PRODUCTIVITY THROUGH ENHANCING EMPLOYEE WELLBEING AND PARTICIPATION, *Labour, Employment and Work in New Zealand*, 2008, file:///C:/Users/denit/Downloads/1666-Article%20Text-2089-1-10-20130228.pdf (20.03.2020)
157. Markey, R., Lamm, F., Harris, C., Ravenswood, K., Williamson, D., Knudsen, H., Busck, O., Jorgensen, T., Lind, J., Improving Productivity Through Enhancing Employee Wellness and Well-being, Third European Congress of the Work and Labour Network, Rome, 24-26 September 2008, Workshop 10: The Role of Participation for Occupational Health and Safety and a Good Working Life, [https://www.academia.edu/4960325/Workshop\\_10\\_The\\_Role\\_of\\_Participation\\_for\\_Occupational\\_Health\\_and\\_Safety\\_and\\_a\\_Good\\_Working\\_Life\\_Improving\\_Productivity\\_Through\\_Enhancing\\_Employee\\_Wellness\\_and\\_Well\\_being?email\\_work\\_card=reading-history](https://www.academia.edu/4960325/Workshop_10_The_Role_of_Participation_for_Occupational_Health_and_Safety_and_a_Good_Working_Life_Improving_Productivity_Through_Enhancing_Employee_Wellness_and_Well_being?email_work_card=reading-history) (18.03.2022)
158. Martínez-Lemos, R. I., Economic impact of corporate wellness programs in Europe: A literature review, April 2015, *Journal of Occupational Health* 57(3), DOI: 10.1539/joh.14-0217-RA, [https://www.researchgate.net/publication/274901891\\_Economic\\_impact\\_of\\_corporate\\_wellness\\_programs\\_in\\_Europe\\_A\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/274901891_Economic_impact_of_corporate_wellness_programs_in_Europe_A_literature_review) (18.03.2022)
159. Martz, Wesley A., "Evaluating Organizational Effectiveness" (2008). Dissertations. 793. <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/793> (18.03.2022)
160. Mattke, S., Liu, H., Caloyeras, J., Huang, C., Van Busum, K., Khodyakov, D., & Shier, V. (2013). Conclusions. In *Workplace Wellness Programs Study: Final Report* (pp. 105-111). RAND Corporation. Retrieved March 25, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt3fgzhg.13> (18.03.2022)

161. Meister, J., The Employee Experience Is The Future Of Work: 10 HR Trends For 2017, Jan 5, 2017, <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/?sh=5217be9c20a6> (18.03.2022)
162. Miller, S., Does a New Study Underestimate Wellness Programs?, February 5, 2018, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/pages/does-study-underestimate-wellness-programs.aspx> (18.03.2022)
163. Miller, S., Employers Enhance Emotional and Mental Health Benefits for 2020, October 28, 2019, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/pages/employers-enhance-emotional-wellbeing-benefits-for-2020.aspx> (18.03.2022)
164. Miller, S., EEOC Proposes—Then Suspends—Regulations on Wellness Program Incentives, January 13, 2021, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/eecoc-proposes-new-limits-on-wellness-program-incentives.aspx> (18.03.2022)
165. Miller, S., Employers Fine-Tune Wellness Incentives, Wait for EEOC Guidance, October 16, 2020, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/pages/employers-fine-tune-wellness-incentives-and-wait-for-eecoc-guidance.aspx> (18.03.2022)
166. Miller, S., Well-Being Programs, Voluntary Benefits Help Stressed Employees Cope, July 23, 2020, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/Pages/well-being-programs-voluntary-benefits-help-stressed-employees-cope.aspx> (18.03.2022)
167. Miller, S., Wellness Programs Show Modest Benefits, as Efforts Pivot to 'Well-Being', June 22, 2020, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/pages/wellness-programs-show-modest-benefits-as-efforts-pivot-to-well-being.aspx> (18.03.2022)
168. Mokaya SO, Musau JL, Wagoki J, Karanja K. 2013. Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya, *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2): 79–90.
169. Mosadeghrad, AM., 2014. Occupational stress and its consequences: Implications for health policy and management, *Leadership in Health Services Journal*, 27(3): 224–239.
170. Mousa, M. and Alas, R. (2016). Organizational culture and work-place spirituality. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(3), 1-7.
171. Mujtaba, B., Cavico, F., Corporate Wellness Programs: Implementation Challenges in the Modern American Workplace, DOI: 10.15171/ijhpm.2013.36, September 2013, *International Journal of Health Policy and Management (IJHPM)* 1(3):193-9, [https://www.researchgate.net/publication/260529004\\_Corporate\\_Wellness\\_Programs\\_Implementation\\_Challenges\\_in\\_the\\_Modern\\_American\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/260529004_Corporate_Wellness_Programs_Implementation_Challenges_in_the_Modern_American_Workplace) (18.03.2022)
172. Mulligan, P. (2010). Corporate Smoking Cessation on Long Island. *Health Promotion Practice*, 11(2), 182-187. Retrieved March 25, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/26737908> <https://www.jstor.org/stable/26737908> (18.03.2022)
173. Naydeck BL, Pearson JA, Ozminkowski RJ, Day BT, Goetzel RZ. 2008. The impact of the Highmark employee wellness programs on 4-year healthcare costs, *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50(2): 146–156.
174. National Cancer Institute. Theory at a glance: a guide for health promotion practice. NIH Publication No. 05-3896, 2005.
175. National Wellness Institute, THE SIX DIMENSIONS OF WELLNESS, <https://nationalwellness.org/resources/six-dimensions-of-wellness/> (18.03.2022)
176. National Wellness Institute, Applying the Six Dimensions of Wellness Model <https://cdn.ymaws.com/members.nationalwellness.org/resource/resmgr/pdfs/sixdimensionsfactsheet.pdf> (18.03.2022)
177. Oladimeji, M., Akingbade, W., DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN THE NIGERIAN COMMUNICATION SECTOR, *European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org), ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol 4, No.13, 2012, <https://core.ac.uk/download/pdf/234624328.pdf> (18.03.2022)
178. OPTUM, 7th Annual Wellness in the Workplace Study, The culture of health chasm: Exploring the gap, 2015 [https://www.optum.com/content/dam/optum3/optum/en/resources/fact-sheets/WIW\\_infographic\\_advocacy.pdf](https://www.optum.com/content/dam/optum3/optum/en/resources/fact-sheets/WIW_infographic_advocacy.pdf) (18.03.2022)
179. Oraso, K. And Sma, M. (2014). An examination of literature on employee wellness programs in Kenya. *International Journal of Re-search in Social Sciences*, 4(7), 57-61.
180. Ott-Holland, C. J., Shepherd, W. J., & Ryan, A. M. (2019). Examining wellness programs over time: Predicting participation and workplace outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 163–179. <https://doi.org/10.1037/ocp0000096>, <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Focp0000096> (18.03.2022)
181. Patterson M, Warr P, West M. 2004. Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77:193–216.
182. Petersen, PE., World Health Organization global policy for improvement of oral health – World Health Assembly 2007, *International Dental Journal* 58, (3), 115–121., 2008
183. Pfeffer, J., *Competitive Advantage through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994
184. Pini, B. and Mayes, R. (2012), 'Gender, Emotions and Fly-in Fly-out Work', *Australian Journal of Social Issues*, vol. 47, pp. 71-86.
185. Porter ME, Kramer MR. 2004. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84: 5–12.
186. Ramesh, R., Shyamkumar, K. (2014). Role of employee empowerment in organisational development. *International Journal of Scientific Research and Management*, 2(8), 1241-1245.
187. Ravenswood, K. 'Improving Productivity Through Enhancing Employee Wellness and Well-being in Health and ICT Industries in New Zealand', unpublished work in progress for PhD thesis, Auckland University of Technology, 2008.
188. Reif, J., Chan, D., MD, Jones, D., et al., Effects of a Workplace Wellness Program on Employee Health, Health Beliefs, and Medical Use A Randomized Clinical Trial, *JAMA Intern Med*. 2020;180(7):952-960. doi:10.1001/jamainternmed.2020.1321. May 26, 2020, [https://jamanetwork.com/journals/jamainternalmedicine/article-abstract/2765690?guestAccessKey=e5e8e875-c27f-44c4-a5b1-bea7ea27af57&utm\\_source=For The Media&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=ftm\\_links&utm\\_content=tf&utm\\_term=052620](https://jamanetwork.com/journals/jamainternalmedicine/article-abstract/2765690?guestAccessKey=e5e8e875-c27f-44c4-a5b1-bea7ea27af57&utm_source=For%20The%20Media&utm_medium=referral&utm_campaign=ftm_links&utm_content=tf&utm_term=052620) (18.03.2022)
189. RICHARDSON, S., & MACKINNON, D. (2018). Becoming Your Own Device: Self-Tracking Challenges in the Workplace. *Canadian Journal of Sociology*, 43(3), 265–289. <https://doi.org/10.29173/cjs28974> (18.03.2022)
190. Riddell, L., Viewpoint: 3 Questions to Ask Wellness Program Providers, Verify claims about program effectiveness, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/pages/3-questions-to-ask-wellness-program-providers.aspx> (18.03.2022)

191. Roberts, N., Banerjee, J., Smofsky, A., Sentinel Consulting Ltd, GBCHealth, WELLNESS FOR A GLOBAL WORKFORCE, Workplace wellness initiatives in low and middle-income countries, May 2013, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---ilo\\_aids/documents/genericdocument/wcms\\_234832.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---ilo_aids/documents/genericdocument/wcms_234832.pdf) (18.03.2022)
192. Royer, H., Stehr, M., & Sydnor, J. (2015). Incentives, Commitments, and Habit Formation in Exercise: Evidence from a Field Experiment with Workers at a Fortune-500 Company. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(3), 51-84. Retrieved March 25, 2021, <http://www.jstor.org/stable/24739047> (18.03.2022)
193. Sammer, J., Crafting Wellness Efforts for Those Most in Need of Them, Targeting employees with health risks had the greatest impact, January 10, 2019, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/pages/craft-wellness-efforts-for-at-risk-employees.aspx> (18.03.2022)
194. Sammer, J., Mental Health Apps Offer New Ways to Support Employees, May 12, 2020, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/pages/mental-health-apps-offer-new-ways-to-support-employees.aspx> (18.03.2022)
195. Sharma, N. and Singh, R.K. (2019), "A unified model of organizational effectiveness", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 6 No. 2, pp. 114-128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2018-0084> <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-10-2018-0084/full/html> (18.03.2022)
196. SHRM, How to Establish and Design a Wellness Program, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/howtoestablishanddesignawellnessprogram.aspx> (18.03.2022)
197. Simon-Thomas, E. (2018). The Four Keys to Happiness at Work, Research reveals the steps you can take toward greater well-being, health, and productivity at work., [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the\\_four\\_keys\\_to\\_happiness\\_at\\_work](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_four_keys_to_happiness_at_work) (18.03.2022)
198. SISLEY, R., HENNING, M., HAWKEN, S., MOIR, F., A Conceptual Model of Workplace Stress: The issue of accumulation and recovery and the health professional, *New Zealand Journal of Employment Relations* 35(2):3-15, 2010
199. SISLEY, R., Autonomous motivation and well-being: An alternative approach to workplace stress management, *New Zealand Journal of Employment Relations* 35(2):28-40 [https://www.academia.edu/27123648/A\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Workplace\\_Stress\\_T?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/27123648/A_Conceptual_Model_of_Workplace_Stress_T?email_work_card=title) (18.03.2022)
200. Smith, A., EEOC Ordered to Reconsider Wellness Rules ADA and GINA regulations were arbitrary, court decides, August 24, 2017, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/aarp-eecoc-wellness-regulations.aspx> (18.03.2022)
201. Smith, A., Nagele-Piazza, L., Wellness Programs Are in Limbo Without EEOC Regulations, SHRM-SC, May 24, 2019 <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/wellness-programs-are-in-limbo-without-eecoc-regulations.aspx> (18.03.2022)
202. Smith, C., What Are the Top Indicators of Organizational Effectiveness? 12.11.2019 <https://change.walkme.com/indicators-of-organizational-effectiveness/#:~:text=One%20of%20the%20most%20useful,and%20innovation%2C%20against%20actual%20results> (18.03.2022)
203. Smith, A.D., Damron, T. and Melton, A. (2017), "Aspects of corporate wellness programs: comparisons of customer satisfaction", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 1523-1551. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2016-0020> (18.03.2022)
204. Smith, J A, Rayment, J J, The Global SMP Fitness Framework A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace, *Management Decision*, col 45, No 2, 2007 Emerald Group Publishing Ltd
205. Slutsky, J., Chin, B., Raye, J., & Creswell, J. D. (2019). Mindfulness training improves employee well-being: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 139-149. <https://doi.org/10.1037/ocp0000132> (18.03.2022)
206. Soarez, P., Ciconelli, R., Pavin, T., Ogata, A., Curci, K., Oliveira, M., Cross-cultural adaptation of the CDC Worksite Health ScoreCard questionnaire into Portuguese, *Revista da Associação Médica Brasileira* 62(3):236-242, DOI: 10.1590/1806-9282.62.03.236, June 2016, [https://www.researchgate.net/publication/303915260\\_Cross-cultural\\_adaptation\\_of\\_the\\_CDC\\_Worksite\\_Health\\_ScoreCard\\_questionnaire\\_into\\_Portuguese](https://www.researchgate.net/publication/303915260_Cross-cultural_adaptation_of_the_CDC_Worksite_Health_ScoreCard_questionnaire_into_Portuguese) (18.03.2022)
207. Soler RE, Leeks KD, Razi S, et al. A systematic review of selected inter-ventions for worksite health promotion. The assessment of health risks with feedback. *Am J Prev Med* 2010;38:S237-S262
208. SØRENSEN, K.; BRAND, H. Health Literacy—A Strategic Asset for Corporate Social Responsibility in Europe. *Journal of Health Communication*, [s. l.], v. 16, p. 322-327, 2011. DOI 10.1080/10810730.2011.606072. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=65928167&site=ehost-live>. Acesso em: 18 fev. 2021 <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9197b231-5b5c-4a58-ac7b-1872ee7ea352%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbnG1ZlZQ%3d%3d#AN=65928167&db=a9h>
209. Stanwick, S., Stanwick, P., Muse, L., How wellness programs can boost the bottom line through employee involvement, 03 January 2001, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0053\(199922\)10:4<17::AID-JCAF2>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0053(199922)10:4<17::AID-JCAF2>3.0.CO;2-M) (18.03.2022)
210. Stave GM, Muchmore L, Gardner H. 2003. Quantifiable impact of the contract for health and wellness: health behaviours, healthcare costs, disability, and workers' compensation. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 45: 109-117.
211. Strasser, S., Eveland, J.D., Cummins, G., Denistov, O.L., Romani, J.H., Conceptualizing the Goal and System Models of Organizational Effectiveness, *Journal of Management Studies*, July 1981
212. Stoyanov, P., Corporate Social Responsibility and Corporate Image Building, *Scientific Journal "Economics and Finance"*, 2017, 8
213. Strohecker(old). J. Wellness: Creating a Culture of Wellness; <https://healthy.net/2006/01/04/> (18.03.2022)
214. Swayze, Jason & Burke-Smalley, Lisa. (2013). Employee Wellness Program Outcomes: A Case Study. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 28, 46-61. 10.1080/15555240.2013.755448. [https://www.researchgate.net/publication/271672307\\_Employee\\_Wellness\\_Program\\_Outcomes\\_A\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/271672307_Employee_Wellness_Program_Outcomes_A_Case_Study) (18.03.2022)
215. Tehrani, N., Humpage, S., Willmot, B., Haslam, I., Change Agenda What'shappening with Wellbeing at Work? CIPD, May 2007
216. The Corporate Health and Wellness Association (CHWA) <https://www.wellnessassociation.com/> (18.03.2022)
217. The Corporate Wellness Index, 11 September 2013, <https://doi.org/10.1002/9781118691731.ch20> (18.03.2022)
218. The Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), <https://www.eeoc.gov/>
219. Torre, H. de la, Groetzel, R., How to Design a Corporate Wellness Plan That Actually Works, 31.03.2016, <https://hbr.org/2016/03/how-to-design-a-corporate-wellness-plan-that-actually-works> (18.03.2022)
220. Thompson, Sharon E. MPH, PhD, CHES; Smith, Brenda A. PhD, CHES; Bybee, Ronald F. PT, DPT, OCS, Dip MDT Factors Influencing Participation in Worksite Wellness Programs Among Minority and Underserved Populations, *Family & Community Health*: July 2005 - Volume 28 - Issue 3 - p 267-273, [https://journals.lww.com/familyandcommunityhealth/Abstract/2005/07000/Factors\\_Influencing\\_Participation\\_in\\_Worksite.7.aspx](https://journals.lww.com/familyandcommunityhealth/Abstract/2005/07000/Factors_Influencing_Participation_in_Worksite.7.aspx) (18.03.2022)

221. TotalWellness, Simplicity: Your Key to a Successful Wellness Program, <https://www.totalwellnesshealth.com/wp-content/uploads/2019/07/Simplicity.pdf> (18.03.2022)
222. United States National Institute of Occupational Safety and Health. Stress at work, Cincinnati; 1999
223. Venkataiah, P., Models of Organizational Effectiveness, 2006, <http://ou-mba.ac.in/i/3.pdf> (10.02.2020)
224. Vulpen, E., A Practitioner's Guide to Organizational Effectiveness, <https://www.digitalhrtech.com/organizational-effectiveness/> (18.03.2022)
225. Wali, S.S., Zahid, M.M. (2013). Wellness programs and employees' organisational commitment – empirical evidence from pharmaceutical setting. Academic Research International, 4(6), 470-479.
226. WalkMe, Increase Employee Productivity and Improve Employee Performance, <https://www.walkme.com/solutions/use-case/employee-productivity/?t=21&camp=change-blog> (24.03.2021)
227. WELCOA (the Wellness Council of America) <https://www.welcoa.org/> (18.03.2022)
228. Wellness Council of America. (2007). Capturing CEO support. Retrieved from <https://www.welcoa.org/resources/> (18.03.2022)
229. Wedderburn, A. (2006). Shift Work & Health, European Foundation for the Improvement of Living & Working Conditions, online report, accessed 27 May 2020: [www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/efi/009.html](http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/efi/009.html) (18.03.2022)
230. WellSteps, Scientific Evidence that WellSteps Solutions are Effective, [https://www.wellsteps.com/images/stories/wellsteps/wellsteps\\_solutions\\_work.pdf](https://www.wellsteps.com/images/stories/wellsteps/wellsteps_solutions_work.pdf) (18.03.2022)
231. Wesarat, P, Sharif, M., Majid, A., A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace, Asian Social Science; Vol. 11, No. 2; 2015, ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025, Published by Canadian Center of Science and Education
232. World Health Organization (2010), "Healthy workplaces: a model for action for employers", workers, policymakers and practitioners, available at: [www.who.int/occupational\\_health/publications/healthy\\_workplaces\\_model.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/healthy_workplaces_model.pdf) (18.03.2022)
233. Yen, L., Schultz, A., Schaefer, C., Bloomberg, S., Edington, D., Long-term return on investment of an employee health enhancement program at a Midwest utility company from 1999 to 2007, June 2010, International Journal of Workplace Health Management 3(2):79-96, [https://www.researchgate.net/publication/235281788\\_Long-term\\_return\\_on\\_investment\\_of\\_an\\_employee\\_health\\_enhancement\\_program\\_at\\_a\\_Midwest\\_utility\\_company\\_from\\_1999\\_to\\_2007](https://www.researchgate.net/publication/235281788_Long-term_return_on_investment_of_an_employee_health_enhancement_program_at_a_Midwest_utility_company_from_1999_to_2007) (18.03.2022)
234. Zhang, T., Kandampully, J., Choi, H, The role of employee wellness programme in the hospitality industry: a review of concepts, research, and practice, Research in Hospitality Management 2014, 4(1&2): 45–54, ISSN 2224-3534, <http://dx.doi.org/10.2989/RHM.2014.4.1&2.7.1253>, [https://www.academia.edu/14149712/The\\_role\\_of\\_employee\\_wellness\\_programme\\_in\\_the\\_hospitality\\_industry\\_a\\_review\\_of\\_concepts\\_research\\_and\\_practice?email\\_work\\_card=reading-history](https://www.academia.edu/14149712/The_role_of_employee_wellness_programme_in_the_hospitality_industry_a_review_of_concepts_research_and_practice?email_work_card=reading-history) (18.03.2022)