



Стопански  
факултет

# Социално- икономически анализи

Книга 2/2019 (16)

Деница Андонова

## ХОЛИСТИЧЕН ПОДХОД ПРИ ИЗГОТВЯНЕТО НА СТРАТЕГИИ ЗА КОРПОРАТИВНО БЛАГОПОЛУЧИЕ

Denitsa Andonova

### HOLISTIC APPROACH IN BUILDING A CORPORATE WELLNESS STRATEGY

**Abstract:** This article analyses the tendency of implementing the holistic approach to corporate wellness strategies. Based on the guidelines of Corporate Health and Wellness Association and combined with observation and practical cases in companies the following article presents literature overview, trends, challenges and good practices in building a corporate wellness strategy and programs in Bulgarian companies.

**Key words:** corporate wellness; holistic approach; strategic planning; workplace happiness.

Човешките ресурси могат да се разглеждат като първостепен фактор за развитието на една организация. Функциите и ролите на специалистите по УЧР се променят, заедно стова HR отделите са изправени пред редица нови предизвикателства. Според машабно изследване: „Петте основни предизвикателства... са свързани с мениджмънт на таланти, менажиране на баланса между работата и живота на хората, менажиране на промяната и културната трансформация и създаването на „учещи организации“. В проучването са участвали 1355 мениджъри от 27 държави в Европа. Въпросите в проучването са свързани със 17 теми, засягащи мениджмънта на човешки ресурси<sup>1</sup>. В друго проучване се акцентира върху добавянето на стойност към бизнеса отново посредством подобряване на баланса между работа и личен живот<sup>2</sup>. Трето проучване Survey of Global HR Challenges включва сред глобалните предизвикателства обученията и социалните придобивки и подобряването на здравето и благополучието<sup>3</sup>. Обръщането на внимание върху тези аспекти на променените HR роли и задачи поставят нови акценти върху стратегиите за здраве, щастие и благоденствие на служителите.

Корпоративното благополучие и стратегиите за достигането му се превръщат в актуална мултидисциплинарна област, благодарение на която могат да се преодолеят редица проблеми и да се решат задачи по отношение на служителите в компаниите. Въпреки че областта е сравнително нова за българските компании, за корпоративен уелнес се говори в международен план повече от 30 години. Стратегиите за корпоративно благополучие са се зародили в САЩ с цел да се намалят разходите на компаниите във връзка със служителите, отсъстващи по болест, развиващи хронични заболявания, увеличаващите се рискове от трудови злополуки, да се намалят отсъствията, както и застрахователните разходи. Тогава стратегиите за корпоративно благополучие са били предимно начин да се намалят

<sup>1</sup> 5-те предизвикателства, пред които ще се изправят HR мениджърите през 2015 г., 2015. – <https://www.investor.bg/obrazovanie/466/a/5-te-predizvikelstva-pred-koito-shte-se-izpraviat-hr-menidjyrite-prez-2015-g-185256/>, посл. посетено 09.11.2019

<sup>2</sup> Top 5 trends and challenges for HR in 2018, 2018. – <https://www.humanresourcesonline.net/top-5-trends-and-challenges-for-hr-in-2018/>, 09.11.2019

<sup>3</sup> Human Resource Management Challenges, Last Updated May 6, 2019. – <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management-challenges/#.W8Iq52gzY2w>, посл. посетено 09.11.2019 г.

разходите на компанията „за здравето“ на служителите и отсъствието му. В момента корпоративното благополучие е надградило над това прагматично и материалистично приложение и много адекватно започва да се комбинира с нови HR тенденции, свързани с преживяването на работното място на служителите, повишаване на мотивация, креативност, продуктивност, ангажираност, увеличаване на усещането за щастие и удовлетвореност, повишаване на устойчивостта на стрес, подобряване на баланса между работа и личен живот. Множеството ползи от преминаване от разпределение на социални придобивки към създаване и провеждане на цялостни корпоративни стратегии за благополучие се доказват и в редица научни изследвания. Корпоративното благополучие като мултидисциплинарна област черпи много от своите резултати в изследвания, свързани с позитивната психология, организационната продуктивност и ефективност и пр.

Холистичният подход съвсем естествено се вписва в концепцията за корпоративно благополучие, но все още не е масово застъпен в практиката. Поради недостатъчното разбиране на понятието е необходимо неговото дефиниране за нуждите на корпоративните уелнес стратегии. Холистичен подход според концепцията за алтернативна медицина, идваща от Изтока, означава цялостно обхващане на физическо, енергийно, емоционално ниво, като към тях може да се добавят и менталният, и духовния аспект. Според Corporate Health and Wellness Association има 6 стълба на корпоративното благополучие: Физически, Емоционален, Социален, Кариерен, Финансов, Взаимоотношения. Кол<sup>4</sup> разделя типове благополучие на Физическо, Емоционално, Социално и Финансово, като провокира към преосмисляне на корпоративните уелнес стратегии и към използване на холистичен подход. В неговата интерпретация холистичен означава: „вашият корпоративен програма за благополучие да обхванат всички области на здравето и благоденствието на служителите, включващи физическо, емоционално, социално и финансово“. Кол предлага да се провеждат сесии за обучение по време на обяда (lunch-and-learn sessions), на които да се покрият всички нива на благоденствието<sup>5</sup>.

Редица автори се фокусират само върху аспекти на физическия уелнес в своите научни разработки и ползите от корпоративните стратегии за благополучие. Болни и здрави служители, които подобряват здравето си, увеличават продуктивността си с 10% в следствие на участието си в програмата, както и в промените в здравето им след програмата<sup>6</sup>. Изследване на Kaiser/HRET на разпространението на различни уелнес програми, обхващащо спонсорираните от работодателя здравни придобивки от 2014 г., отново е фокусирано върху физическия аспект на благоденствието – биометрични данни, карти за спорт, бюлетин и уеб ресурси със здравословни материали, програми за баланс на теллото, отказване от тютюнопушенето, коучинг за стила на живот и поведението<sup>7</sup>. Към това могат да се добавят и личен коучинг, здравно образование, клинични изследвания, тренировъчни планове, консултации по хранене<sup>8</sup>.

Друго изследване<sup>9</sup>, което обхваща приноса на различни инициативи върху промяната на поведението, авторите подчертават, че инициативите от корпоративните уелнес стратегии трябва да се правят „по мярка“ за специфичните изисквания на различните групи служители в компаниите. Но и в този документ се обхващат предимно аспекти от физическото здраве. В допълнение са разгледани разходите и ползите от уелнес коучинга, който сам по себе си се доближава до идеята за цялостен подход към здравето и благоденствието.

Границите на корпоративните уелнес стратегии, HR инициативите за обучение и развитие на човешкия капитал, корпоративната култура понякога доста се размиват и това внася доза объркване

<sup>4</sup> **Kohll, A.** Is It Time To Rethink Your Employee Wellness Strategy?, 2018, link: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/29/is-it-time-to-rethink-your-employee-wellness-strategy/#5c8f542e21ae>, last visited: 06.09.2019

<sup>5</sup> **Kohll, A.** Is It Time To Rethink Your Employee Wellness Strategy?, 2018, <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/29/is-it-time-to-rethink-your-employee-wellness-strategy/#5c8f542e21ae>, last visited: 06.09.2019

<sup>6</sup> **Gubler, Timothy & Larkin, Ian & Pierce, Lamar.** Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity. *Management Science*. 64. 2018, 4967-4987. 10.2139/ssrn.2811785. [https://www.researchgate.net/publication/305430407\\_Doing\\_Well\\_by\\_Making\\_Well\\_The\\_Impact\\_of\\_Corporate\\_Wellness\\_Programs\\_on\\_Employee\\_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/305430407_Doing_Well_by_Making_Well_The_Impact_of_Corporate_Wellness_Programs_on_Employee_Productivity), last visited: 16.09.2019

<sup>7</sup> Workplace Wellness Guide, [http://www.healthadvocate.com/downloads/whitepapers/Workplace\\_Wellness\\_Guide.pdf](http://www.healthadvocate.com/downloads/whitepapers/Workplace_Wellness_Guide.pdf), last visited: 15.09.2019

<sup>8</sup> Wellbeing Toolkit 2016 [http://www.norcalwellbeing.org/images/WW\\_Toolkit\\_2016.pdf](http://www.norcalwellbeing.org/images/WW_Toolkit_2016.pdf), last visited: 15.09.2019

<sup>9</sup> Workplace Wellness Guide, [http://www.healthadvocate.com/downloads/whitepapers/Workplace\\_Wellness\\_Guide.pdf](http://www.healthadvocate.com/downloads/whitepapers/Workplace_Wellness_Guide.pdf), last visited: 16.09.2019

по отношение на стратегиите и програмите за благополучие. Затова ще бъдат посочени различните типове такива програми, класифицирани според UC Berkeley Study on Wellness Programs The Interdisciplinary Center for Healthy Workplaces: 1. Образователни програми, 2. Изграждане на социални общности от служителите, 3. Изграждане на социални общности от организацията, 4. Програми за лека превантивна грижа, 5. Изграждане на здравословни навици (Лек вариант), 6. Изграждане на здравословни навици (Интензивен вариант), 7. Програми за интензивна превантивна грижа, 8. Управление на заболявания. Често тези типове програми се комбинират – което е препратка към холистичен подход. Както и се адаптират спрямо конкретните нужди на хората в организациите и възможностите на компаниите, което е отново холистичен подход, защото в него се наблюдава индивидуалната картина (на личност или на организация) и се съставя план за решения според специфичните нужди/потребности и желания/цели. Друг документ с изследване<sup>10</sup> препраща конкретно към използване на холистичен подход за създаване на ментално здрава работна среда, използвайки както осъзнаването, така и конкретни отговори на проблема с менталните болести. Дефинирани са 5 ключови области: 1. Промоция на ползите от менталното здраве върху физическата активност и доброто цялостно здраве. 2. Трениране на менталното здраве и осъзнатостта. 3. Създаване на позитивен организационен дизайн. 4. Създаване на позитивна организационна култура. 5. Създаване на партньорства между управление, застрахователи, професионалисти по ментално здраве, с цел подобряване на комуникацията, ангажираността и възстановяването от ментални заболявания. Това също е пример за холистичен подход, излизащ от пределите на организацията и обхващащ много по-голям мащаб от единичния случай на дадена организация.

От практиката ми като консултант в различни компании по отношение на изграждането на решения за корпоративно благополучие, както и като лектор и обучител в множество теми от холистичния подход, мога да изведа няколко интересни наблюдения (без да посочвам конкретни компании и данни с цел да се запази конфиденциалност). Когато се разработва цялостна стратегия или се планира провеждането на програма за корпоративно благополучие, е препоръчително да се направи комбинация от авторски самооценъчни въпросници, в които съм включила и 6-те стълба на благоденствието, както и биометрични измервания за внасяне на обективен показател. Това цели да се обхванат на физическото състояние и общото възприятие към дадения момент на анкетирания служител. Анализирайки резултатите от тези въпросници, масовият случай показва, че най-наболелите области по отношение на благополучието са физическо, емоционално и финансово ниво. Ако се обърнем към идеите на холистичния подход през призмата на алтернативните методи за постигане на здраве, има връзка между емоционалното състояние, енергийното протичане и физическото тяло. Нашите възприятия, нагласи, мотиви повлияват емоциите ни. Наблюдава се голям интерес в корпоративния свят към развиването на т.нар. меки умения – Емоционална интелигентност или по-модерната форма „новата емоционална интелигентност“ Емоционална пластичност<sup>11</sup>. Също така много често в корпоративните уелнес стратегии е застъпена темата за стреса, ефективните начини за справяне и освобождаване от стрес, превенцията на бърнаута. В консултантската ми практика много често използвам определението „ултра меки“ умения, в което включвам палитрата от знания, умения, поведения, които има даден индивид по отношение на грижата към себе си – на физическо, енергийно, ментално, духовно и емоционално ниво. Тук може да се включат и по-абстрактни концепции от холистичния подход, касаещи доколко човекът е свързан със себе си, доколко е наясно кой е, какво иска от себе си, от другите, от живота си, какво може, какво иска да направи и да допринесе. На пръв поглед това е много далеч от корпоративния контекст. Все още емоциите сякаш нямат място на работното място. Но това създава множество възможности за потискане, отричане, задържане и блокиране на емоции, което от своя страна е предпоставка за емоционален, впоследствие за енергиен и като крайна точка физически дисбаланс. Всички инициативи, касаещи физическото здраве – обучения по хранене, тренировки, карти за спорт, предизвикателства с качване по стълбите или масажи в офиса, са всъщност начин да се повлияе предимно върху физическото ниво. Ако работодателите са достатъчно осъзнати да се замислят над тези аспекти, ако грижата за хората е дълбоко внедрена в техните ценности и организационна култура, то може би най-естественото решение е да се започне с повишаване инфор-

<sup>10</sup> Awareness into action, A holistic approach to cultivating mentally healthy workplaces in Australia, January 2019, [https://www.allianz.com.au/images/internet/aalaus/Allianz\\_Awareness\\_Into\\_Action.pdf](https://www.allianz.com.au/images/internet/aalaus/Allianz_Awareness_Into_Action.pdf), last visited: 16.09.2019

<sup>11</sup> Дейвид, С. Емоционална пластичност. София: Гнездото, 2017.

мираността относно връзката между различните аспекти на благоденствието и предлагането на ефективни техники, методи, други инструменти, които всеки служител самостоятелно или в екип ще може да използва и е които да подобрява своето усещане за благоденствие.

От представените идеи в настоящата публикация възникват няколко хипотези, които си струва да бъдат проверени емпирично. А именно, какво определя избора на подход при изготвяне на корпоративна стратегия за благополучие; можем ли да говорим за нов тип организационна култура – холистична, и степента на холистичност има ли връзка с обхвата на уелнес стратегията – колко стълба ще бъдат обхванати в програмите. До какви ползи и ефекти може да се достигне, използвайки холистичен подход в изграждането на корпоративна стратегия за благополучие. Как холистичният подход може да бъде внедрен и как да бъдат измерени резултатите от това. Това, което прилагам в моята практика, са авторски самооценъчни въпросници, съчетани с биометрични измервания на отделните служители. Винаги, когато компанията е отворена за това, отваряме дискусията относно обективно измервани показатели и започваме да анализираме през различните периоди има ли промени и в каква посока са те.

Основополагащ фактор в изграждането на корпоративните стратегии за благополучие е да се направи анализ на сегашното положение по отношение на здравето на хората в организацията, възможните фактори, довели до него, и на желаното състояние по отношение на различните стълбове на благоденствието. Тъй като тези стратегии са насочени към служителите, ценно и важно е те да участват активно както в събирането на данни за анализ – въпросници, измервания, дискусии, беседи, уъркшопове, брейнсторминг, така и в предложенията за инициативи и вземането на решения за конкретните програми. По този начин, правейки такъв дизайн на процеса, компанията се доближава повече до концепцията за холистичен подход и съобразяване с индивидуалната картина. За разлика от много други организационни области, в които се изисква прецизност и са необходими голям набор от данни, анализи и подготовка, в корпоративните уелнес стратегии и програми въпросът не стои така. В това направление колкото по-рано се започне да се изгражда осъзнатост, информираност по отношение на здравето и благоденствието, толкова повече „фонът“ в организацията се насища и започва трансформация на ценности, култура, дори цели и организационно поведение. В повечето компании в нашата страна процесът е в начално ниво. Поради някакви мотиви се провеждат уелнес инициативи, има пакет за социални придобивки, но повечето компании нямат ясна, структурирана концепция за цялостната си стратегия за благополучие. Полезно е да се довърши процесът и да се анализират и оптимизират инициативите, прилагани досега, както и да се въведат такива, които биха довели до желаните резултати.

Има множество фактори, които биха могли да възпрепятстват или да подпомогнат процеса. В повечето случаи важен е знакът. Дали управлението на компанията е осъзнато за ползите от здравето и благоденствието на работното място, или не; Дали управлението е отворено към концепциите за холистичен подход, или не; Дали има желание, ресурс и необходимост да се работи в посока уелнес (особено при наличие на физически проблеми, неразположения, трудови злоупотреби, хронични заболявания и рискове за здравето на работното място), или не; Степента на спешност (или липсата на такава); Факторът служител – какво очаква, какво го мотивира, какви проблеми среща. Списъкът може да бъде продължен с допълнителни фактори, касаещи изграждането на работодателската марка, допълнителните конкурентни предимства и т.н. Важен фактор е и типът външен консултант, който се използва от организацията – дали той е холистично настроен, или няма познания, поглед и опит с холистичния подход.

Мислейки за корпоративна стратегия за благополучие, както компанията, така и въввлечените в процеса служители, така и консултантите, трябва да излязат от конвенционалното разбиране и да навлязат в холистичното – да мислят за цялостно повлияване на всички нива, за цялостен принос към преживяването на работното място, за цялостна смяна на парадигмата на работата. Създаването на корпоративна стратегия за благополучие бележи нов етап в развитието на компанията. Колкото по-осъзнато, информирано, професионално и холистично се подходи в този процес, толкова по-скоро ще се усетят и ползите от тези стратегии – а именно повишаване на продуктивност, ангажираност и мотивация. Но от холистична гледна точка ползите могат да надхвърлят многократно трудовите показатели. Как се променят ангажираността, гражданското поведение, креативността, щастието на работното място, удовлетвореността? Доколко се подобряват физическите, емоционалните, социал-

ните, финансовите, кариерните показатели, качеството на взаимоотношенията на дадения служител? Какъв е социалният отзвук и приносът на корпоративните уелнес стратегии? Това са области, които тепърва ще бъдат хипотези, интерес и множество доказателства от практиката. Важно за организациите и за техните служители е определянето на ясна цел какво желаят да постигнат както на корпоративно ниво, така и в индивидуален план за всеки служител. Интересни гледни точки представят учените към Greater Good Science Center към Университета Бъркли, Калифорния, начело с Емилиана Саймън-Томас, Дакър Келтнер и др., дефинирайки какво е щастие на работното място. А именно: „цялостно чувство на удоволствие по време на работа; способност за плавно справяне с неуспехите; приятелско свързване с колеги, клиенти и клиенти; и знаейки, че вашата работа е важна за вас, вашата организация и отвъд нея“. Те представят щастието на работното място чрез модел PERK като конструктор, обхващащ следните стълбове: Purpose, Engagement, Resilience, Kindness (Simon-Thomas 2018). Според статията на Саймън-Томас по-щастливите служители се радват на по-добро здраве и благополучие, повече креативност и по-ефективно справяне с проблемите, повече продуктивност и иновация, по-бързо израстване в кариерата. „Хората, които са по-щастливи на работа са по-автентични, по-отдадени и задвижени в работата, по-желаещи да допринасят над техните длъжностни характеристики, също така намират повече смисъл в работата. При среща с бедствия и неуспехи хората, които са по-щастливи на работните си места, виждат голямата картина, стресират се по-малко, по-добре се справят и се възстановяват от работното ежедневие и са по-добри при разрешаване на конфликти. В социално отношение хората, които са по-щастливи на работа, са оценявани като по-харесвани, по-надеждни, по-заслужаващи уважение и внимание, по-ефективни лидери; по-щастливите на работните си места хора, са по-помагачи един на друг и по-подкрепящи един друг в трудни времена. „По-щастливите“ работни места отчитат по-слабо текучество, по-ниски разходи за здравеопазване, по-малко грешки и инциденти, повече ефикасност, по-голяма стойност за участниците и по-бързо възстановяване след неблагоприятни събития или неуспехи; те също така печелят по-голяма лоялност от страна на клиентите, ангажираност и растеж на бизнеса чрез реклама от уста на уста“<sup>12</sup>. Всички тези резултати от различни изследвания дават широко поле за действие на организацията, служителите и уелнес консултантите. Разглеждайки само един, макар и многопластов и комплексен, конструктор *щастие на работното място*, осъзнаваме колко различно благоприятно развитие и резултати могат да станат организационна реалност, поставяйки щастието на служителите като главна цел на корпоративните стратегии за благополучие. Изборът на такава ключова посока за действие и желан краен резултат също поставя акцент върху холистичността на корпоративната уелнес стратегия. От наблюденията ми от практиката тази цел звучи много абстрактно и далечно на много компании, но само тези, които истински прегръщат холистичния подход, могат да работят активно и целенасочено за преследването и постигането ѝ. Това обаче е и двупосочен модел: холистичният подход е за осъзнати служители и само такива биха го оценили подобаващо. Наблюденията и заключенията ми от практиката върху холистичния подход в българската действителост са много обнадеждаващи. В последните 3–4 години компаниите се отварят много динамично към грижа за служителите си и в нашите географски ширини – редовни обучения по хранене, семинари на актуални теми за ментално здраве, емоционална интелигентност, баланс между работа и личен живот; предоставяне на възможност за консултация със специалисти, биометрични измервания и много други. Темите за оптимизиране на социални придобивки, благоденствие, управление на баланса между работа и личен живот, присъстват в програмите на форумите и конференциите, които се организират за HR общността в България.

Ходът на тази интересна тенденция би бил интересен за проследяване най-вече от гледна точка на управленските решения, стратегии и политики за грижа за хората на всички нива. В заключение ще обобща че холистичният подход, заложен в стратегиите за корпоративно благополучие, може да даде отговори на много от съвременните предизвикателства пред компаниите и отделния служител, стига всички страни, в това число и консултантите, да го прегърнат и да го осъзнаят. А оттам насетне да използват и пълния му потенциал за благоденствие на всички нива.

<sup>12</sup> Simon-Thomas, E. The Four Keys to Happiness at Work, Research reveals the steps you can take toward greater well-being, health, and productivity at work, 2018 – [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), last visited: 29.08.2018

## ЛИТЕРАТУРА

1. 5-те предизвикателства, пред които ще се изправят HR мениджърите през 2015 г., 2015, <https://www.investor.bg/obrazovanie/466/a/5-te-predizvikelstva-pred-koito-shte-se-izpraviat-hr-menidjyrite-prez-2015-g-185256/>, посл. посетено 09.11.2019 // 5-te predizvikelstva, pred koito shte se izpravyat HR menidzharite prez 2015 g., 2015, <https://www.investor.bg/obrazovanie/466/a/5-te-predizvikelstva-pred-koito-shte-se-izpraviat-hr-menidjyrite-prez-2015-g-185256/>, last visited: 09.11.2019
2. **Дейвид, С.** Емоционална пластичност, София: Гнездото, 2017. // **Deyvid, S.** Emotsionalna plastichnost, Sofiya: Gnezdoto, 2017
3. Awareness into action, A holistic approach to cultivating mentally healthy workplaces in Australia, January 2019, [https://www.allianz.com.au/images/internet/aalaus/Allianz\\_Awareness\\_Into\\_Action.pdf](https://www.allianz.com.au/images/internet/aalaus/Allianz_Awareness_Into_Action.pdf), last visited: 16.09.2019
4. **Gubler, Timothy & Larkin, Ian & Pierce, Lamar.** Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity. Management Science. 64. 2018, 4967–4987. 10.2139/ssrn.2811785. [https://www.researchgate.net/publication/305430407\\_Doing\\_Well\\_by\\_Making\\_Well\\_The\\_Impact\\_of\\_Corporate\\_Wellness\\_Programs\\_on\\_Employee\\_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/305430407_Doing_Well_by_Making_Well_The_Impact_of_Corporate_Wellness_Programs_on_Employee_Productivity), last visited: 16.09.2019
5. Human Resource Management Challenges, Last Updated May 6, 2019, <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management-challenges/#.W8Iq52gzY2w>, last visited: 09.11.2019 г.
6. **Kohl, A.** Is It Time To Rethink Your Employee Wellness Strategy?, 2018, <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/08/29/is-it-time-to-rethink-your-employee-wellness-strategy/#5c8f542e21ae>, last visited: 06.09.2019
7. **Simon-Thomas, E.** The Four Keys to Happiness at Work, Research reveals the steps you can take toward greater well-being, health, and productivity at work, 2018, [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), last visited: 29.08.2018
8. Top 5 trends and challenges for HR in 2018, 2018, <https://www.humanresourcesonline.net/top-5-trends-and-challenges-for-hr-in-2018/>, last visied: 09.11.2019
9. Wellbeing Toolkit 2016, [http://www.norcalwellbeing.org/images/WW\\_Toolkit\\_2016.pdf](http://www.norcalwellbeing.org/images/WW_Toolkit_2016.pdf), last visited: 15.09.2019
10. Workplace Wellness Guide, <http://www.healthadvocate.com/downloads/whitepapers/WorkplaceWellnessGuide.pdf>, last visited: 15.09.2019