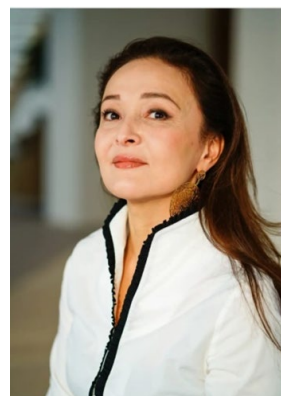




Абзалиева Д.С.,
д.м.н., профессор
Руководитель

Institute of Integrative Medicine
and Wellness Ltd., Астана



Сагинтаева Р.С.,
PhD,
Основатель

Institute of Integrative Medicine
and Wellness Ltd., Астана

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И АКТУАЛЬНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ АНТИСТРЕСС ОЗДОРОВЛЕНИЯ

В современном мире здоровье руководителей становится все более приоритетной темой, особенно в контексте стресса и его влияния на профессиональную деятельность. Исследование FlexJobs и Mental Health America (MHA) (2021) показало, что 37% руководителей теперь работают дольше, чем до пандемии, и более 75% также сообщают о проблемах с психическим и физическим здоровьем, связанными с работой. По данным Deloitte (2022) около 70% руководителей высшего звена серьезно подумывают об уходе с работы, в основном для того, чтобы улучшить свое эмоциональное благополучие. Согласно недавнему отчету компании Challenger, Gray & Christmas, Inc., в 2022 году свои рабочие места покинули более 650 руководителей.

Стресс — это естественная реакция человека, которая фокусирует его внимание на возникающих в повседневной жизни проблемах или угрозах (WHO, 2023). В основном причинами стресса является выгорание на рабочем месте. В 2019 году Всемирная Организация Здравоохранения (ВОЗ) включила выгорание в 11-редакцию Международной классификации болезней (МКБ-11), как профессиональное явление. «Выгорание (МКБ-11) – это синдром, который рассматривается как результат хронического стресса на рабочем месте, с которым не удалось справиться. Он характеризуется тремя измерениями:

- Чувство истощения или истощения энергии;
- Повышенная психическая дистанция от работы или чувство негативизма или цинизма, связанное с работой;
- Снижение профессиональной эффективности.

«Выгорание относится к явлениям в профессиональном контексте и не должно применяться для описания опыта в других сферах жизни» (WHO, 2019).

Синдром эмоционального выгорания у руководителей

Большая загруженность, ответственность за результат, принятие рисков и руководство изменениями отличают руководителя от сотрудников в любой организации. Согласно исследованию Harvard Business Review (2021) 96% руководителей высшего звена сообщили, что чувствуют себя в той или иной степени «перегоревшими», причем одна треть классифицирует свое выгорание как крайнее. А индекс рабочих тенденций Microsoft (2022), который включает глобальный опрос сотрудников различных отраслей и компаний, показал, что более 50% руководителей заявляют о своем ощущении выгорания, что немного превышает уровень среди работников в целом. Одной из основных причин стресса руководителей на работе является перегрузка информацией и задачами. Современные технологии позволяют быть постоянно на связи и доступным для работы 24/7, что приводит к постоянному ощущению нехватки времени и невозможности отдохнуть.

Анализ гендерных особенностей показал, что среднее значение интегрального индекса профессионального выгорания выше у руководителей-мужчин по сравнению с руководителями-женщинами ($F=156,84$, $p < 0,001$), притом, что значимые различия получены по всем 9 функциональным компонентам выгорания (Березовская, 2016).

По данным международного журнала «Global advances in Health and Medicine» у 51,3% руководителей диагностирован высокий уровень стресса. В основном отмечались трудности с такими показателями благополучия, как сон, тревожность, уровень энергии и питание. Стресс у руководителей был связан с работой (64,4%), с семейными проблемами (44,2%), с проблемами со здоровьем (20,3%) и с балансом между работой и личной жизнью (7,4%) (Ganesh et al., 2018).

Один из громких случаев выгорания руководителей произошел с американской журналисткой греческого происхождения Арианной Хаффингтон, создательницей одного из самых посещаемых онлайн изданий в мире The Huffington Post. В 2007 году проработав по 18 часов, уделяя на сон 3–4 часа в сутки Арианна Хаффингтон очнулась от обморока в луже крови со сломанной скуловой костью из-за нервного срыва, вызванного переутомлением. В августе 2016 года Хаффингтон покинула The Huffington Post и запустила многофункциональный сайт, посвященный здоровому образу жизни (Forbes, 2017).

Причины стресса

Исследование Harvard Business Review (2019) показало, что основными причинами выгорания являются:

- Рабочая нагрузка:

По данным исследования Statista (2019), тяжелые рабочие нагрузки составляют 39% стресса на рабочем месте и являются основной причиной выгорания. Факторы, способствующие увеличению рабочей нагрузки, включают нехватку сотрудников, чрезмерную нагрузку на квалифицированных специалистов и чрезмерную зависимость от программного обеспечения, которое может не соответствовать ожиданиям.

Исследование Gallup (2018) показало, что утомленные сотрудники на 63% чаще берут больничный и в 2,6 раза чаще активно ищут другую работу.

- Вознаграждение:

Усилия, отсутствие вознаграждения и дисбаланс усилий и вознаграждения в течение первого года на работе приводят к истощению (Gorgievski, 2017).

- Социальный фактор и справедливость:

Построение прочных отношений, воспитание чувства принадлежности и борьба с чувством одиночества могут помочь предотвратить выгорание и способствовать благополучию на рабочем месте, независимо от рабочей обстановки (HBR, 2019).

Последствия стресса на рабочем месте

Стресс и выгорание руководителей стали серьезной проблемой на современных рабочих местах из-за их негативного влияния как на отдельных руководителей, так и на организации в целом.

• *Влияние на эффективность работы организации:*

Исследование, опубликованное в «International Journal of Accounting Research» (Oboreh et al., 2016) выявило значительную отрицательную корреляцию между уровнем стресса руководителей и показателями эффективности организации, такими как рентабельность и производительность труда сотрудников.

Каждый год в мире теряется около 17 миллионов рабочих дней из-за плохого самочувствия, вызванного стрессом, депрессией или тревогой на работе (HSE, 2022). До 40% текучести кадров происходит из-за стресса. Международная организация труда (МОТ) выделяет профессиональный стресс как основную угрозу для здоровья работников.

• *Последствия для здоровья и благополучия:*

«Journal of the American Heart Association» опубликовал результаты лонгитюдного исследования, согласно которому у руководителей, испытывающих хронический стресс, на 50% выше риск развития сердечно-сосудистых заболеваний по сравнению с их коллегами, испытывающими меньший стресс (Sara et al., 2018). Некоторые исследования связывают стресс, связанный с работой, с различными заболеваниями, такими как нарушения опорно-двигательного аппарата, сердечно-сосудистые заболевания, депрессия и рак (Eurofound, 2016; ВОЗ, 2017).

В 2015 году доктор Майкл А. Фриман и др. (2018) провели опрос 242 предпринимателей и 93 демографически сопоставимых участников сравнения. Они обнаружили:

- 72% предпринимателей (значительно больше, чем в группе сравнения) самостоятельно отмечали наличие проблем с психическим здоровьем,
- 49% предпринимателей имели одно или несколько психических заболеваний в течение жизни,

- 32% предпринимателей имели два или более психических расстройств в течение жизни,
- 18% предпринимателей имели три или более психических расстройств в течение жизни,
- 23% предпринимателей были бессимптомными членами семей с высокой симптоматикой.

По сравнению с контрольной группой, предприниматели, участвовавшие в исследовании, значительно чаще сообщали о:

- депрессии (30% по сравнению с 15% в контрольной группе)
- СДВГ (29%, по сравнению с 5% в контрольной группе)
- состоянии, связанное с употреблением психоактивных веществ (12%, по сравнению с 4% в контрольной группе)
- диагнозе биполярного расстройства (11% по сравнению с 1% в контрольной группе).

Следствием постоянных проблем и стрессов у руководителей разного ранга являются невротические и психосоматические заболевания, а именно проявление неврозов, одним из форм которого является неврастения, наиболее встречающееся у людей, занимающих руководящие посты. Польским ученым Кемпинским А., выдающимся психиатром, психологом и профессором Ягеллонского университета, в 1975 году было введено понятие «директорский невроз». Кемпинский А. описывает руководителей, страдающих директорским неврозом, следующим образом: «Они все время что-то оформляют, неоднократно держат сразу же несколько телефонных трубок, на простые вопросы реагируют вспыльчивостью и часто дают противоречивые распоряжения. Своим поведением они раздражают общественную группу, все вертятся как белки в колесе, что в результате приводит к всеобщему раздражению» (Кемпинский, 1975).

- *Финансовые издержки:*

По оценкам ВОЗ (2022) во всем мире ежегодно из-за депрессии и тревоги теряется около 12 миллиардов рабочих дней, а потери производительности составляют 1 триллион долларов США в год.

По данным исследования, проведенного Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ), каждый 1 доллар, вложенный в лечение и поддержку распространенных психических расстройств, приносит прибыль в размере 4 долларов в виде улучшения здоровья и повышения производительности труда. Поэтому компании должны уделять приоритетное внимание психическому здоровью своих сотрудников и оказывать им необходимую поддержку, так как эти меры приносят пользу сотрудникам и способствуют общему успеху компании.

Пути решения

Борьба со стрессом и выгоранием руководителей требует комплексных решений, в которых приоритет отдается как индивидуальному благополучию, так и организационной поддержке.

1. Внедрение программы управления стрессом и оздоровления (EAPs).

По данным исследования Американской психологической ассоциации (APA, 2023) 54% организаций, в которых действуют программы управления стрессом, отмечают улучшение морального состояния сотрудников и повышение удовлетворенности работой.

Исследование, опубликованное в журнале «JAMA Psychiatry», показало, что у сотрудников, получивших услуги по охране психического здоровья, на 28% снизился уровень стресса и на 30% повысилась удовлетворенность работой (Mangurian et al., 2023).

Исследование, опубликованное в «Journal of Occupational Health Psychology», показало, что у сотрудников, принимавших участие в мероприятиях по управлению стрессом, уровень стресса снизился на 25 % (Richardson, 2017). Исследование, проведенное организацией Health Enhancement Research Organization, показало, что в компаниях с оздоровительными программами на 25 % сократилось количество отпусков по болезни и невыходов на работу.

Компания «Johnson & Johnson» исторически была признана за комплексный подход к здоровью и благополучию сотрудников, а ее программы продемонстрировали положительные результаты в снижении рисков для здоровья. По словам исполнительного вице-президента компании Питера Фасоло, показатели здоровья компании, такие как уровень ожирения и уровень триглицеридов, постоянно опережают средние показатели по стране, полученные от Центров по контролю и профилактике заболеваний (CDC). Например, в 2016 году 30% людей по всей стране страдали гипертонией, в то время как среди сотрудников «Johnson & Johnson» их было всего 9,2% (Bartz, 2018).

«Johnson & Johnson» предлагает всем своим сотрудникам доступ к курсу Energy for Performance® (E4P). В ходе двухдневной программы участники выполняют упражнения, которые помогут им определить и расставить приоритеты в наиболее значимых компонентах своей жизни. Они также принимают участие в семинарах о продуктах питания и занятиях, которые, как было научно доказано, повышают энергию (Bartz, 2018). Результаты оценки программы оздоровления компании свидетельствуют о значительном снижении рисков в 8 из 13 рассмотренных категорий риска для всех сотрудников, участвовавших в двух оценках риска для здоровья в среднем за 2 и 3/4 года. Исследование подчеркивает способность крупномасштабных, тщательно продуманных и комплексных корпоративных программ

управления здоровьем и производительностью положительно влиять на здоровье и благополучие работников (Goetzl et al., 2002).

Эксперимент, проведенный в транснациональной корпорации «Turbocoating Spa», расположенной в Рубьяно-ди-Солиньяно (Парма, Италия), штаб-квартира которой составляет 229 сотрудников, доказал положительное влияние медитации на организм рабочих. В качестве последовательности была выбрана 20-минутная практика, взятая из Тибетской традиции, была адаптирована к конкретным условиям. Медитация проводилась в специально отведенной комнате на территории компании, с понедельника по пятницу, с 7:35 утра до 7:55 утра. Средний показатель зарегистрированного присутствия в рабочие дни составила 82%. Эффекты медитации измерялись как с точки зрения производительности компании, так и с точки зрения благополучия тех, кто не медитировал, причем последнее - с использованием опросников «Профиль состояний настроения» (POMS) и «Краткая форма 36» (SF36). Что касается показателей деятельности предприятий, то экспериментальный триместр по сравнению с предыдущим триместром показал улучшение качества продукции (+6,6%), несоответствие критической продукции стандартам из-за человеческого фактора (т.е. ошибок) (-42,6%), квартальная производительность (+10,5%) (Explore, 2019).

Также, Центры по контролю и профилактике заболеваний (CDC, n.d.) утверждают, что регулярная физическая активность может снизить симптомы тревоги и депрессии на 20–30%.

2. Поощрение баланса между работой и личной жизнью.

Исследование, проведенное Обществом управления человеческими ресурсами (SHRM), показало, что 89% сотрудников отмечают лучшее соотношение работы и личной жизни, когда им предлагается гибкий график работы (Maurer, 2019).

По данным «Harvard Business Review» в организациях, где действует политика, поддерживающая баланс между работой и личной жизнью, на 21% повышается производительность труда и на 37 % снижается количество прогулов (Seppälä & Cameron, 2015).

3. Расставление приоритетов в отношении рабочей нагрузки и управления временем.

Исследование, проведенное Американской психологической ассоциацией (APA, 2011), показало, что 49 % сотрудников, считающих, что у них слишком много работы, испытывают повышенный уровень стресса.

Исследование, опубликованное в «Journal of Occupational and Environmental Medicine» показало, что эффективное управление рабочей нагрузкой и расстановка приоритетов во времени снижают уровень выгорания среди сотрудников на 41%.

4. Поддерживающее и здоровое руководство.

Поведение, решения и самочувствие руководителей существенно влияют на то, как сотрудники воспринимают свои задачи и воспринимают рабочее место. Лидеры, которые ставят во главу угла благополучие сотрудников, играют ключевую роль в создании позитивной и высокопродуктивной рабочей среды. Сосредоточив внимание на здоровье и счастье членов своей команды, включая себя, эти лидеры не только повышают индивидуальную удовлетворенность работой и моральный дух, но также существенно влияют на общий успех организации и долгосрочную устойчивость (Jendriks, 2024). Психическое здоровье и благополучие рассматриваются как ключевые факторы улучшения корпоративной культуры на 42% (LinkedIn, 2022).

Исследования, опубликованные в «Journal of Applied Psychology», показывают, что сотрудники, воспринимающие свою рабочую среду как благоприятную, имеют более низкий уровень выгорания и более высокую удовлетворенность работой.

Исследование, проведенное Gallup, показало, что сотрудники, которые чувствуют поддержку со стороны своих руководителей, на 70 % реже страдают от выгорания (Harter, 2022).

В отчете PwC (2021) говорится, что в организациях с поддерживающим руководством текучесть кадров на 70% ниже.

5. Обучение менеджеров методам управления стрессом.

По данным Американского института стресса (APA, 2023), менеджеры, обученные методам управления стрессом, могут снизить уровень стресса в своей команде на 50%.

Исследование, опубликованное в «Journal of Occupational Health Psychology» показало, что сотрудники, чьи руководители прошли обучение методам управления стрессом, на 23% сократили количество прогулов, связанных со стрессом (Richardson, 2017).

Заключение

Оздоровление руководителей является постоянным процессом, который необходим для уменьшения стресса на рабочем месте, для общего благосостояния и для улучшения производительности труда. Наши исследования подчеркивают необходимость активного внедрения программ профилактики стресса и хронической усталости путем организации оздоровления работников в условиях велнесс-саунаториев.

Институтом Интегративной медицины и оздоровления (ИИМВ) разработана оздоровительная программа «Антистресс», которая представляет собой интегративный подход к улучшению общего благополучия, основанный на принципах доказательной медицины, где все процедуры взаимодействуют синергетически, обеспечивая комплексный подход к здоровью человека. Данная программа включает в себя следующие основные компоненты:

1. Физиологическая стимуляция дыхательной системы фитонцидами, аэроионотерапия хвойными деревьями и улучшение функции сердечно-сосудистой системы путем проведения активностей в лесном массиве. Также в работе японского ученого Ли 2022 года доказано, что «купание в лесу - Синрин-Йоку» снижает уровень гормонов стресса, таких как адреналин и норадреналин в моче, а также кортизол в слюне/сыворотке, способствуя управлению стрессом, а также снижает кровяное давление и частоту сердечных сокращений, оказывая профилактическое действие на сердечно-сосудистую систему.

2. Медитативные практики, йога, дыхательные практики и виброакустическая терапия. Исследование Гарвардской медицинской школы (2013), использовало расширенное геномное тестирование для анализа изменений транскрипции, происходящих во время практики медитации. Результаты показали, что всего один сеанс медитации осознанности вызвал быструю усиленную экспрессию генов, связанных с энергетическим метаболизмом, функцией митохондрий, секрецией инсулина и поддержанием теломера, а также снижение экспрессии генов, связанных с воспалительной реакцией и путями, связанными со стрессом. Кроме того, данные Novaes и др. (2020) свидетельствуют о том, что программы йоги, включающие пранаяму, приводят к снижению тревожности у людей. В клинике Института проводится подбор персонализированной медитации и дыхательных упражнений методом биологически-обратной связи на основе полученных результатов исследования Вариабельности ритма сердца и уровня стресса.

3. Практики для повышения адаптивных способностей, основанные на эффективном использовании природных ресурсов, включающие в себя методы ароматерапии, фитотерапии, пантотерапии, кумысолечения и прочих природных терапевтических методик.

4. Стимуляция лимфодренажной функции организма с помощью тепловых и контрастных процедур, а так же аппаратной прессотерапии.

5. Сбалансированное питание экологически чистыми продуктами с усиленными свойствами антиоксидантной защиты организма и продуктами для нормализации микробиомы кишечника.

6. Организация пространства и условий для здорового сна и отдыха.

Достижение оптимальной эффективности реализуемых нами профилактических и оздоровительных программ представляет собой первостепенную задачу. Предварительные данные показали улучшение не только эмоционального состояния и общего самочувствия по итогам программы «Антистресс», но и положительную динамику показателей исследования Вариабельности ритма сердца (ВРС). Комплексный анализ показателей, включающий вариационный, спектральный и автокорреляционный, показал достоверную динамику в ходе оздоровительной программы. Наиболее чувствительные показатели свидетельствовали об улучшении нейрогуморальной регуляции организма, снижении дисбаланса вегетативной нервной системы, повышении адаптационных резервов организма и комплексного показателя здоровья. Синтезированный подход в нашей оздоровительной Программе «Антистресс» представляет собой целостный метод для профилактики раннего старения, способствуя снижению уровня стресса и улучшению физического и психологического состояния человека. Данное исследование подчеркивает важность персонализированного подхода к здоровью и долголетию, объединяя научные доказательства и практические методы для достижения оптимальных результатов в поддержании здоровья и качества жизни.

Для успешной реализации Программ необходимо развитие сети вэлнесс-санаториев по всему Казахстану с увеличением их доступности и эффективного использования природных ресурсов. Данная инициатива может иметь огромное значение для общественного здравоохранения, предотвращая развитие многих хронических заболеваний, связанных с влиянием стресса и будет способствовать общему повышению качества жизни у населения.

Список использованной литературы

- American Psychology Association (APA). 2023. Artificial intelligence, monitoring technology, and psychological well-being. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-work-america-ai-monitoring>
- American Psychological Association. 2023. 2023 Work in America Survey. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being>
- American Psychological Association (APA). 2022. Workers appreciate and seek mental health support in the workplace. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support>
- American Psychological Association (APA). 2011. APA Survey Finds Many U.S. Workers Feel Stressed Out and Undervalued. <https://www.apa.org/news/press/releases/2011/03/workers-stressed>

- Harter J. 2017. Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture.
- BARTZ, A. (2018). "This healthcare company is determined to have the healthiest employees in the world" <https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace-wellness-for-healthiest-employees>
- CDC. n.d. Benefits of Physical Activity. <https://www.cdc.gov/physicalactivity/basics/pa-health/index.htm>
- Challenger, Gray & Christmas, Inc. (2022) "May '22 CEO Report: Changes Continue Upward Trajectory, Exits Up 52% From Same Month Last Year" <https://www.challengergray.com/blog/ceo-changes-continue-upward-trajectory-may-exits-up-52-from-same-month-last-year/>
- Deloitte (2022). "The C-suite's role in well-being" <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/employee-wellness-in-the-corporate-workplace.html>
- Eurofound. (2016). Germany: Occupational health strategy focuses on work-related stress. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/workingconditions/germany-occupational-health-strategy-focuses-on-work-related-stres>
- Forbes (2017). «На грани нервного срыва: как Арианна Хаффингтон зарабатывает на глобальной эпидемии стресса» <https://www.forbes.ru/forbes-woman/343367-na-grani-nervnogo-sryva-kak-arianna-haffington-zarabatyvaet-na-globalnoy>
- FlexJobs Report: Statistics on the State of Remote Work for 2021 (2021) <https://www.prweb.com/releases/flexjobs-report-statistics-on-the-state-of-remote-work-for-2021-843040451.html>
- FlexJobs, Mental Health America Survey: Mental Health in the Workplace https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-mha-mental-health-workplace-pandemic/?utm_source=cj&utm_medium=VigLink&utm_campaign=affiliates&cjevent=778ad27ac3cc11eb80a700040a82b836
- Freeman, M.A., Staudenmaier, P.J., Zisser, M.R. et al. 2018. The prevalence and co-occurrence of psychiatric conditions among entrepreneurs and their families. *Small Bus Econ* 53, 323–342 (2019)
- Ganesh, MBBS, MD,1 Saswati Mahapatra, MS,1 Debbie L Fuehrer, LPCC,1 Levi J Folkert, BA,1 Whitney A Jack, RN,2 Sarah M Jenkins, MS,3 Brent A Bauer, MD,1 Dietlind L Wahner-Roedler, MD,1 and Amit Sood, MD (2018) "The Stressed Executive: Sources and Predictors of Stress Among Participants in an Executive Health Program" *GLOBAL ADVANCES IN HEALTH AND MEDICINE* <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6196623/>
- Gallup (2018) <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx#:~:text=Although%20burnout%20has%20become%20%22just,actively%20seeking%20a%20different%20job>
- Gavelin, Magdalena E. Domellöf, Elisabeth Åström, Andreas Nelson, Nathalie H. Launder, Anna Stigsdotter Neely, Amit Lampit (2021) "Cognitive function in clinical burnout: A systematic review and meta-analysis" *Work&Stress* <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2021.2002972>
- Goetzel, R. Z., Ozminkowski, R. J., Bruno, J. A., Rutter, K. R., Isaac, F., & Wang, S. (2002). "The Long-Term Impact of Johnson & Johnson's Health & Wellness Program on Employee Health Risks" *Journal of Occupational and Environmental Medicine* <https://doi.org/10.1097/00043764-200205000-00010>
- Harvard Business Review (2021) <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>
- Jendriks T. 2024. 95 Company Culture Statistics: Leadership, Employee Engagement, and Work-Life Balance. Flair HR. <https://flair.hr/en/blog/company-culture-statistics/>
- LinkedIn. 2022. The Reinvention of Company Culture. 2022 Global Talent Trends https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/global_talent_trends_2022.pdf?trk=bl-po&veh=Global-talent-trends-2022-launch-post
- Mangurian C, Fitelson E, Devlin M, et al. Envisioning the Future of Well-Being Efforts for Health Care Workers—Successes and Lessons Learned From the COVID-19 Pandemic. *JAMA Psychiatry*. 2023;80(9):962–967. doi:10.1001/jamapsychiatry.2023.2355
- Marjan J. Gorgievski (2017) Effort-reward imbalance and work-home interference: a two-wave study among European male nurses <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2018.1503358>
- Maurer R. 2019. Flexible Work Critical to Retention, Survey Finds. Society for Human Resource Management (SHRM). <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/flexible-work-critical-to-retention-survey-finds>
- Ministry of Health, Labour and Welfare, "Stress check system implementation manual based on the Industrial Safety and Health Act (in Japanese)," Feb. 2021. <http://www.mhlw.go.jp/content/000533925.pdf>
- Medicine https://journals.lww.com/psychosomaticmedicine/abstract/2006/11000/burnout_and_risk_of_type_2_diabetes__a_prospective.8.aspx
- Oboreh, J., Echo, O. & Okeke, M.M. (2016). Effects of Stress on Employee Productivity. *International Journal of Accounting Research*. 2. 38-49. 10.12816/0028138.
- Oswald, Eugenio Proto, Daniel Sgroi (2009) "Happiness and Productivity" IZA Institute of Labor Economics https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1526075
- Pagliariroa, Renato Pelatib, Domenico Signorinib, Giulia Parentia, Francesca Roversi (2019). "The effects of meditation on the performance and well-being of a company: A pilot study"

- PwC. 2021. Organisational culture: It's time to take action. 2021 Global Culture Survey of 3,200 leaders and employees worldwide. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html>
- Richardson, K. M. (2017, February 2). Managing Employee Stress and Wellness in the New Millennium. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000066>
- Sara, J. D., Prasad, M., Eleid, M. F., Zhang, M., Widmer, R. J., & Lerman, A. (2018). Association Between Work-Related Stress and Coronary Heart Disease: A Review of Prospective Studies Through the Job Strain, Effort-Reward Balance, and Organizational Justice Models. *Journal of the American Heart Association*, vol. 7, No. 9. <https://doi.org/10.1161/JAHA.117.008073>
- Seppälä E. & Cameron K. 2015. Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>
- Statista (2019) <https://www.statista.com/statistics/315848/employee-stress-sources-at-work-in-north-america/>
- Harvard Business Review (2019) <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>
- The Health and Safety Executive (HSE) (2022) <https://www.ukata.org.uk/news/hse-publishes-annual-work-related-ill-health-and-injury-statistics-202122/#:~:text=The%20figures%20from%20Great%20Britain%E2%80%99s%20workplace%20regulator%20show,working%20days%20lost%20due%20to%20work-related%20ill%20health>
- World Health Organization (2023) <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>
- World Health Organization (2019) <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- World Health Organization. (2017). Tobacco (Fact Sheet No. 339). Retrieved from <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs339/en/>
- World Health Organization. (2017). Alcohol (Fact Sheet No. 349). Retrieved from <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs349/en/> 239
- World Health Organization. (2017). Physical Activity (Fact Sheet No. 385). Retrieved from <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/en/>
- World Health Organization. (2017). Cardiovascular diseases (Fact Sheet No. 317). Retrieved from <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs317/en/>
- Березовская Р.А. (2016) «Особенности отношения к работе и синдром выгорания у руководителей» Вестник Московского Университета <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-otnosheniya-k-rabote-i-sindrom-vygoraniya-u-rukovoditeley/viewer>
- ВОЗ. 2022. Психическое здоровье на рабочем месте. <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- ВОЗ. 2016. Инвестиции в лечение депрессии и тревожных расстройств окупаются в четырехкратном размере. <https://www.who.int/ru/news/item/13-04-2016-investing-in-treatment-for-depression-and-anxiety-leads-to-fourfold-return>
- Кемпинский А. «Психопатология неврозов» <https://coollib.com/b/489050-anton-kempinskiy-psihopatologiya-nevrozov/read>
- Li Q. (2022). Effects of forest environment (Shinrin-yoku/Forest bathing) on health promotion and disease prevention -the Establishment of «Forest Medicine». *Environmental health and preventive medicine*, 27, 43. <https://doi.org/10.1265/ehpm.22-00160>
- Li, Q., Morimoto, K., Kobayashi, M., Inagaki, H., Katsumata, M., Hirata, Y., Hirata, K., Suzuki, H., Li, Y. J., Wakayama, Y., Kawada, T., Park, B. J., Ohira, T., Matsui, N., Kagawa, T., Miyazaki, Y., & Krensky, A. M. (2008). Visiting a forest, but not a city, increases human natural killer activity and expression of anti-cancer proteins. *International journal of immunopathology and pharmacology*, 21(1), 117–127. <https://doi.org/10.1177/039463200802100113>
- Bhasin, M. K., Dusek, J. A., Chang, B. H., Joseph, M. G., Denninger, J. W., Fricchione, G. L., Benson, H., & Libermann, T. A. (2013). Relaxation response induces temporal transcriptome changes in energy metabolism, insulin secretion and inflammatory pathways. *PloS one*, 8(5), e62817. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0062817>
- Black, D. S., Cole, S. W., Irwin, M. R., Breen, E., St Cyr, N. M., Nazarian, N., Khalsa, D. S., & Lavretsky, H. (2013). Yogic meditation reverses NF-κB and IRF-related transcriptome dynamics in leukocytes of family dementia caregivers in a randomized controlled trial. *Psychoneuroendocrinology*, 38(3), 348–355. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2012.06.011>
- Antoni, M. H., Lutgendorf, S. K., Blomberg, B., Carver, C. S., Lechner, S., Diaz, A., Stagl, J., Arevalo, J. M., & Cole, S. W. (2012). Cognitive-behavioral stress management reverses anxiety-related leukocyte transcriptional dynamics. *Biological psychiatry*, 71(4), 366–372. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2011.10.007>
- Creswell, J. D., Taren, A. A., Lindsay, E. K., Greco, C. M., Gianaros, P. J., Fairgrieve, A., Marsland, A. L., Brown, K. W., Way, B. M., Rosen, R. K., & Ferris, J. L. (2016). Alterations in Resting-State Functional Connectivity Link Mindfulness Meditation With Reduced Interleukin-6: A Randomized Controlled Trial. *Biological psychiatry*, 80(1), 53–61. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2016.01.008>