

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2026-2-139-42>

УДК 005.95/96:159.944:330.16

**Сазонова Тетяна Олександрівна**<sup>1</sup>  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної  
*Полтавський державний аграрний університет*  
**Васюха Олександр Васильович**<sup>2</sup>  
здобувач вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## NUDGING ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

**Анотація.** У статті досліджено інструментарій nudging-менеджменту як ефективного механізму підтримки ментального здоров'я та психологічної стійкості персоналу в умовах системних криз. Авторами проаналізовано зміну управлінської парадигми від директивного контролю до «архітектури» вибору, де пріоритетом є м'який вплив на поведінку працівників. Розглянуто ключові методи наджингу: варіанти за замовчуванням, фреймінг, соціальні норми та спрощення процесів. Особливу увагу приділено подоланню «розриву між наміром та дією» через автоматизацію доступу до програм добробуту. Доведено, що етичне використання «підштовхувань» сприяє зниженню когнітивного навантаження, запобігає вигоранню та формує культуру самопомочі. Обґрунтовано необхідність синергії наджингу з трансформацією корпоративної культури для досягнення довгострокового ефекту.

**Ключові слова:** nudging-менеджмент, «архітектура» вибору, ментальне здоров'я персоналу, психологічна стійкість, HR-менеджмент, корпоративна культура, поведінкова економіка, благополуччя працівників.

**Tetiana Sazonova**  
Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management named after I.A. Markina  
*Poltava State Agrarian University*  
**Oleksandr Vasyukha**  
PhD Student of Higher Education «Doctor of Philosophy»  
*Poltava State Agrarian University*

## NUDGING AS A TOOL FOR SUPPORTING STAFF MENTAL HEALTH IN TIMES OF CRISIS

**Summary.** The article explores the theoretical and practical dimensions of nudge management as a transformative tool for supporting personnel mental health and psychological resilience amidst ongoing global and local crises. In the modern turbulent business environment, traditional human resource management methods based on rigid hierarchies, directives, and bureaucratic control often prove ineffective or even counterproductive, leading to increased employee burnout and resistance. The author substantiates a transition toward «choice architecture», where HR managers act as architects of the organizational environment, designing processes that make beneficial behaviors for mental well-being the path of least resistance. The study provides a comprehensive analysis of key nudging techniques, including default options, framing, reminders, social norms, and simplification. It is argued that these low-cost, non-directive interventions can significantly bridge the «intention-action gap», where employees recognize the need for psychological support but fail to access it due to cognitive overload or decision paralysis. Special attention is paid to the mechanism of automatic enrollment in wellness programs and one-click access to support resources as high-impact tools for reducing the bureaucratic burden on the individual's psyche. Furthermore, the research delves into the ethical considerations of nudge management, emphasizing that transparency, the ease of opting out, and a clear focus on employee welfare are mandatory prerequisites to prevent nudging from devolving into manipulation. The author concludes that nudging is most effective when integrated into a broader transformation of corporate culture and leadership styles. The findings suggest that while nudging serves as an «external mechanism» to bypass cognitive biases, its ultimate goal in a crisis context is to foster an active culture of self-efficacy and long-term psychological stability. The article provides a strategic framework for HR departments to move from declarative wellness policies to practical, daily experiences of support through subtle environmental adjustments.

**Keywords:** nudge management, choice architecture, employee mental health, psychological resilience, HR management, corporate culture, behavioral economics, employee well-being.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ВАНІ-світу, зокрема зумовлених воєнними конфліктами, економічними кризами та наслідками пандемій, питання збереження ментального здоров'я персоналу трансформувалося з категорії «соціальної відповідальності»

у провідний фактор життєздатності організацій. Тривалий стрес, вигорання та тривожність працівників призводять до зниження продуктивності, зростання кількості помилок та значного рівня плинності кадрів. Однак традиційні методи підтримки бажаної «робочої» поведінки: системні

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1454-5135><sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0237-2102>

перевірки, жорстке регулювання робочого часу, фінансові стимули часто виявляються неефективними в умовах кризи. Вони або потребують значних ресурсів, яких бізнесу бракує, або ігноруються персоналом через психологічний опір та перевантаження.

Ключова проблема полягає в тому, що працівники, перебуваючи в стані стресу, часто не здатні самостійно приймати раціональні рішення, зокрема щодо психологічного та фізичного самозбереження. Саме тут виникає потреба у застосуванні інструментів nudging (теорії підштовхування), яка базується на зміні «архітектури» вибору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні праці Р. Талера та К. Санстейна залишаються базою, проте сучасні автори пропонують перехід від пасивного «наджингу» до «бустингу» – інструментів, що не просто підштовхують, а розширюють можливості працівника самостійно приймати кращі рішення для свого добробуту. Хелсворт М. зазначає, що майбутнє наджингу полягає в його еволюції в бік підтримки добробуту [1]. Систематичні огляди на спеціалізованих веб-порталах [2] демонструють високу ефективність конкретних технік соціального підтвердження (повідомлення про те, що більшість колег користується програмами психологічної підтримки, значно підвищує рівень звернень за допомогою) та позитивного фреймінгу (акцент на «зміцненні стійкості» замість «ліккування стресу» сприймається персоналом лояльніше). Також виявлено, що автоматичне додавання «хвилин психологічного розвантаження» в робочі календарі (Google/Outlook) або push-сповіщення в месенджерах є ефективнішим за добровільні тренінги, оскільки знімає з працівника, так зване, «зволікаюче рішення» в моменти вигорання [3]. Загалом, сучасні дискусії зосереджені на запобіганні маніпуляціям. Дослідники наголошують, що наджинг не повинен замінювати системні зміни в корпоративній культурі (зменшення навантаження, забезпечення безпечних умов). Якщо наджинг використовується для того, щоб змусити працівника «терпіти» токсичне середовище, він класифікується як етично неприпустимий. Загалом, сучасна наука розглядає наджинг не як панацею, а як «місто», що з'єднує ресурси компанії з емоційно та / або професійно виснаженим працівником, полегшуючи доступ до допомоги через мінімізацію його когнітивних зусиль.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Обґрунтувати дієву «архітектуру» вибору, який би став своєрідним «запобіжником» професійного вигорання в умовах,

коли зовнішні кризові чинники є неконтрольованими.

**Мета статті.** Метою статті є пошук набору м'яких, недирективних та маловитратних втручань у робоче середовище, спрямованих на стимулювання персоналу до поведінки, яка сприяє підтримці його психологічної стійкості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В огляді сутності теорії «підштовхування», яку пропонує Керрі Дж., він зазначає, що сутність теорії «поштовху» (або теорії «підштовхування» або nudging-менеджменту) полягає у тому, що незначні зміни у способах подання чи структурування інформації або рішень можуть призвести до суттєвих змін у рішеннях чи поведінці людей [4]. Він погоджується з такими дослідниками як: Р. Г. Талер і К. Р. Састейн, що згідно теорії «підштовхування» передбачається вплив на інших з метою спонукати їх ухвалити певні рішення або поводитися визначеним чином, усвідомлюючи при цьому, що такий вплив може бути використаний для примусу інших. Щоб пом'якшити цей ефект, дослідники звертають увагу на те, що ключовим фактором теорії є те, що люди завжди повинні зберігати повну свободу у виборі та відчувати, що вони контролюють ситуацію [4].

Зокрема, Р. Г. Талер і К. Р. Састейн визначають три принципи теорії «підштовхування»:

- 1) усі «підштовхування» мають бути прозорими і ніколи не вводити в оману;
- 2) процес відмови від «підштовхування» має бути простим;
- 3) має існувати вагома причина вважати, що поведінка, до якої заохочують, покращить добробут тих, кого «підштовхують».

В системі управління персоналом на сьогоднішній день головною метою є підтримка та нарощування залученості, продуктивності трудового ресурсу підприємства та забезпечення його добробуту.

Замість того, щоб змушувати працівників дотримуватися правил через бюрократію, HR-менеджери мають стати «архітекторами» вибору. Їх задача – спроектувати процеси так, щоб «правильний» шлях був найлегшим (табл. 1).

Самі «підштовхування» можуть відбуватися у різних формах, зокрема наступних [6]:

1. Варіанти за замовчуванням – це одна з найпотужніших технік. Люди схильні обирати шлях найменшого опору, тому те, що встановлено «автоматично», зазвичай стає вибором більшості. Наприклад, автоматичне додавання обов'язкових або рекомендованих курсів у календар працівника. Щоб не проходити їх, людині потрібно докласти зусиль (скасувати зустріч), тому більшість відвідує навчання. Або замість того,

Таблиця 1

#### Ключові відмінності традиційного менеджменту та nudging-менеджменту

Характеристика	Традиційний менеджмент	Nudging-менеджмент
Метод	Прямі накази, інструкції, KPI, штрафи	Тонкі підказки, зміна контексту, соціальні докази
Стимул	«Ти мусиш це зробити, бо це правило»	«Ось найпростіший і найпопулярніший шлях»
Сприйняття	Може викликати супротив або стрес	Сприймається як власне рішення працівника
Приклад	Обов'язковий тренінг з безпеки	Автоматичне додавання тренінгу в календар з кнопкою «скасувати»

Джерело: сформовано на основі [5]

щоб просити працівника заповнити заяву на страхування, компанія включає його в програму автоматично. Хто хоче відмовитися – пише заяву.

2. Фреймінг – це те, як подається інформація. Одна й та сама новина може сприйматися як втрата або як можливість. Наприклад, замість фрази «Ви не досягли 10% від поставленої цілі», менеджер каже: «Ви успішно реалізували 90% завдань, і ось як ми можемо закрити решту». Акцент на досягненнях мотивує краще. Також замість списку вимог до претендента на вакантну посаду, опис вакансії доцільно сфокусувати на тому, «яку проблему ви допоможете нам вирішити».

3. Нагадування – допомагають подолати прокрастинацію або забудькуватість, не перетворюючись на мікроменеджмент. Цього можна досягти, зокрема, через автоматичні сповіщення в корпоративному месенджері після 3 год. безперервної роботи: «Ви вже давно не робили перерву, випийте склянку води або зробіть розминку». Корисними є також короткі пуш-повідомлення в мобільному додатку за тиждень до дедлайну звіту, щоб уникнути авралу в останній день.

4. Соціальні норми – люди підсвідомо хочуть відповідати стандартам групи, в якій перебувають. Наприклад, формулювання: «Ваша команда – одна з двох у компанії, яка ще не завершила опитування відносно залученості» стимулює відчуття відповідальності перед колективом та мотивує колектив виконати поставлене завдання.

5. Спрощення – чим менше кроків потрібно зробити для виконання завдання, тим вища ймовірність, що його виконують. Наприклад, в системі онбордингу якщо замість стосу PDF-файлів, новий співробітник отримує інтерактивний чек-лист у телефоні, де на опанування кожного кроку припадає не більше 2 хв., його адаптація не лише прискорюється, але й проходить в емоційно сприятливому середовищі, що не двозначно впливає на його продуктивність. Або якщо в системі розвитку та кадрових переміщень на підприємстві спростити форму подачі заявок на внутрішню вакансію до однієї кнопки «Мені цікаво», замість виписування повного CV заново, служба управління персоналом значно зекономить час на пошук кандидатів з внутрішніх резервів.

Отже, теорія підштовхування розглядає людину через призму когнітивних упереджень. Підштовхування діє як «зовнішній механізм», що обходить раціональне мислення людини, щоб спрямувати її до «правильного» рішення.

Ерун Ван дер Хейден та Марк Костерс зазначають, що підштовхування може бути ефективним у короткостроковій перспективі, але воно не вчить людей приймати кращі рішення в майбутньому, а «архітектура» вибору має спонукати людей до роздумів, активного залучення, а не до пасивного слідування за встановленими варіантами [7]. На нашу думку, зазначене необхідно враховувати у системі управління персоналом, задля отримання довгострокового ефекту та недопущення перетворення «підштовхувань» у маніпуляції. Таким чином, теорія підштовхування може бути дієвою лише у симбіозі з трансформаційними змінами в корпоративній культурі компанії та системі лідерства. На користь зазначеної тези також свідчать дослідження Б. Сінха [8], який зазначає, що замість того, щоб змушувати працівників дотримуватися правил, необхідно створювати таке середовище, де «правильна» поведінка є найбільш природною та легкою для кожного працівника.

В умовах турбулентного бізнес-середовища персонал сучасних організацій, незалежно від сфери їх діяльності, стикається з проблемами в сфері ментального здоров'я, адже робоче середовище радикально змінилося, і рівень стресу зріс, що вимагає від HR-відділів нових підходів в управлінні. Як зазначає Кресвелл Б. сучасні компанії мають проєктувати робочий простір (цифровий та фізичний) так, щоб турбота про психічне здоров'я стала шляхом найменшого опору для кожного співробітника [9].

Систематизуючи дослідження Пеллі Д. та Дойлі О., потенційний вплив методів наджингу на ментальне здоров'я персоналу наведемо за допомогою даних табл. 2.

Варто враховувати, що nudging-менеджмент має бути етичним. Якщо працівник відчуває, що його примушують, навіть м'яко, це може викликати:

- внутрішній супротив через відчуття втрати контролю над власним часом;
- додатковий стрес, адже якщо робоче навантаження не зменшується, а кількість обов'язкових заходів, хоча й спрямованих на підтримку резильєнтності, зростає, це лише посилює вигорання.

**Результати дослідження** дозволяють компаніям не просто «пропонувати допомогу», а реально «доставляти» її працівнику. Це перетворює ментальне здоров'я з декларативного пункту в контракті на реальну частину щоден-

Таблиця 2

## Вплив методів nudging-менеджменту на ментальне здоров'я працівників

Метод наджингу	Механізм впливу	Вплив	Психологічний ефект
Автоматична реєстрація	Реєстрація всіх працівників «за замовчуванням»	Високий	Знімає «параліч рішення» та когнітивне навантаження від вибору
Спрощення	Прямі посилання, відсутність зайвих форм, реєстрація в один клік	Високий	Зменшує роздратування та відчуття бюрократичного бар'єру
Посланець	Запрошення від авторитетного лідера або безпосереднього керівника	Середній	Легітимізує захід; дає «дозвіл» відволіктися від роботи без провини
Соціальне підтвердження	Повідомлення про те, скільки колег уже приєдналися, виконали, пройшли навчання тощо	Низький	Створює відчуття причетності до групи, зменшує страх виділятися

Джерело: сформовано на основі [10]

ного досвіду працівника. Nudging-менеджмент слугує з'єднальною ланкою між декларативними цінностями компанії та реальною участю працівника у програмах підтримки. Разом з тим, навіть у найбільш прогресивних компаніях, де створено безпечне середовище та надано доступ до психологів, рівень залученості часто залишається низьким. Це пояснюється «розривом між наміром та дією»: працівник розуміє, що вигорів, і хоче, наприклад піти на тренінг, але щоденна рутинна та когнітивне перевантаження змушують його відкладати це «на потім». Саме в такій ситуації вискоєфективним є метод автоматичної реєстрації, або доступ в один клік.

Головна перевага наджингу в контексті ментального здоров'я – це збереження автономії. На відміну від обов'язкових тренінгів, які можуть викликати опір і додатковий стрес, наджинг лише підштовхує до корисного вибору, залишаючи за працівником право відмовитися. Це створює атмосферу довіри та безпеки, яка є фундаментом будь-якої стратегії добробуту [11].

Без системної підтримки (фондів допомоги, безпечного простору, права на помилку) nudging-менеджмент буде лише управлінським трюком. Разом з тим, без нього навіть найкращі ініціативи щодо ментального здоров'я ризикують зали-

шитися непоміченими. Саме м'яке «підштовхування» перетворює пасивне право на допомогу в активну культуру самопомочі та психологічної стійкості колективу.

**Висновки.** Використання nudging-менеджменту в системі управління персоналом дозволяє трансформувати робоче середовище через «архітектуру» вибору, де замість директивних наказів і бюрократичного тиску використовуються м'які інструменти, як-от варіанти за замовчуванням, фреймінг, соціальні норми та спрощення процесів. Такий підхід базується на принципах прозорості та збереження повної автономії працівника, що мінімізує супротив і стрес, перетворюючи «правильну» поведінку на найлегший шлях. У контексті ментального здоров'я «підштовхування» стає ефективним методом перетворення декларативних цінностей компанії та реальної залученості персоналу, долаючи проблеми у сфері прийняття рішень персоналом і прокрастинацію. Проте для досягнення довгострокового ефекту та уникнення маніпуляцій nudging має впроваджуватися етично й виключно в синергії з трансформацією корпоративної культури, створюючи природне підґрунтя для психологічної стійкості колективу в умовах невизначеності.

### Список літератури:

- Hallsworth M. A manifesto for applying behavioural science. *Nature Human Behaviour*. 2023. Vol. 7. P. 310-322. URL: <https://www.nature.com/articles/s41562-023-01555-3> (дата звернення: 02.03.2026)
- Офіційний веб-сайт. The Behavioral Insights Team (BIT). URL: <https://www.bi.team/publications/> (дата звернення: 04.03.2026)
- Employee Well-being Program: Designing the Digital Nudge. Nguyen Tu Nhy Pham A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Philosophy Faculty of Information System. 2023. Sydney. 53 p. URL: [https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/33333/Thesis\\_NguyenTuNhyPham\\_FinalThesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/33333/Thesis_NguyenTuNhyPham_FinalThesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 04.03.2026)
- Carrier J. Nudge Theory: A Simple Introduction. URL: <https://people-shift.com/articles/nudge-theory/> (дата звернення: 05.03.2026)
- Гербранда Д. Що таке теорія підштовхування і чому потрібно почати використовувати її у маркетингу. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/what-nudge-theory-why-you-need-start-using-your-diederik-gerbrandawnae?tl=uk> (дата звернення: 05.03.2026)
- 11 nudge theory examples to inspire your change management approach. URL: <https://lucid.co/blog/nudge-theory-examples> (дата звернення: 06.03.2026)
- Van der Heijden J., Kusters M. From mechanism to virtue: evaluating Nudge-theory. *RegNet Research Papers*. 2015. № 80. URL: [https://www.researchgate.net/publication/332945833\\_From\\_Mechanism\\_to\\_Virtue\\_Evaluating\\_Nudge-Theory](https://www.researchgate.net/publication/332945833_From_Mechanism_to_Virtue_Evaluating_Nudge-Theory) (дата звернення: 02.03.2026)
- Sinha B. Nudge theory and its application in different sectors and business. *Review Of ReseaRch*. 2018. № 7. Вип. 6. URL: [https://www.researchgate.net/publication/360790157\\_NUDGE\\_THEORY\\_AND\\_ITS\\_APPLICATION\\_IN\\_DIFFERENT\\_SECTORS\\_AND\\_BUSINESS](https://www.researchgate.net/publication/360790157_NUDGE_THEORY_AND_ITS_APPLICATION_IN_DIFFERENT_SECTORS_AND_BUSINESS) (дата звернення: 09.03.2026)
- Cresswell B. Nudging employees towards better mental health. *Lynn*. URL: <https://lynn.global/nudging-employees-towards-better-mental-health/> (дата звернення: 09.03.2026)
- Pelly D., Doyle O. Nudging in the Workplace: Increasing Participation in Employee Edi Wellness Events. *Electronic Journal*. 2022. January. URL: [https://www.researchgate.net/publication/364943641\\_Nudging\\_in\\_the\\_Workplace\\_Increasing\\_Participation\\_in\\_Employee\\_Edi\\_Wellness\\_Events](https://www.researchgate.net/publication/364943641_Nudging_in_the_Workplace_Increasing_Participation_in_Employee_Edi_Wellness_Events) (дата звернення: 10.03.2026 p.)
- Marfatia A. Employee mental health: A guide for the social sector. *IDR*. 2019. January 16. URL: [https://idronline.org/mental-health-at-work/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=Grants&utm\\_campaign=Dalit\\_History\\_06&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22591559224&gbraid=0AAAAADCoZDz8CXMreYIRsuu61IwbttIec&gclid=Cj0KC-QjwkrzPBhCqARIsAJN460m8S03bgc-K39c28uj5\\_rgfSQFfEebvhT6ExRA\\_lqnbfTorXuh\\_RSMaAoGrEALw\\_wcB](https://idronline.org/mental-health-at-work/?utm_source=Google&utm_medium=Grants&utm_campaign=Dalit_History_06&gad_source=1&gad_campaignid=22591559224&gbraid=0AAAAADCoZDz8CXMreYIRsuu61IwbttIec&gclid=Cj0KC-QjwkrzPBhCqARIsAJN460m8S03bgc-K39c28uj5_rgfSQFfEebvhT6ExRA_lqnbfTorXuh_RSMaAoGrEALw_wcB) (дата звернення: 11.03.2026)

### References:

- Hallsworth M. (2023) A manifesto for applying behavioural science. *Nature Human Behaviour*. Vol. 7. P. 310-322. Available at: <https://www.nature.com/articles/s41562-023-01555-3> (accessed March 02, 2026)
- The Behavioral Insights Team (BIT). Publications. Available at: <https://www.bi.team/publications/> (accessed March 04, 2026)
- Employee Well-being Program: Designing the Digital Nudge (2023) Nguyen Tu Nhy Pham A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Philosophy Faculty of Information System. Sydney. 53 p. Available at: [https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/33333/Thesis\\_NguyenTuNhyPham\\_FinalThesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/33333/Thesis_NguyenTuNhyPham_FinalThesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (accessed March 04, 2026)

4. Carrier J. Nudge Theory: A Simple Introduction. Available at: <https://people-shift.com/articles/nudge-theory/> (accessed March 06, 2026)
5. Herbranda D. Sheho take teoriia pidshovkhuvannia i chomu potribno pochaty vykorystovuvaty yii u marketynhu [What is the nudge theory and why should you start using it in marketing?] Available at: <https://ua.linkedin.com/pulse/what-nudge-theory-why-you-need-start-using-your-diederik-gerbranda-wnbae?tl=uk> (accessed March 05, 2026)
6. 11 nudge theory examples to inspire your change management approach. Available at: <https://lucid.co/blog/nudge-theory-examples> (accessed March 06, 2026)
7. Van der Heijden J., Kusters M. (2015) From mechanism to virtue: evaluating Nudge-theory. *RegNet Research Papers*, vol. 80. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/332945833\\_From\\_Mechanism\\_to\\_Virtue\\_Evaluating\\_Nudge-Theory](https://www.researchgate.net/publication/332945833_From_Mechanism_to_Virtue_Evaluating_Nudge-Theory) (accessed March 06, 2026)
8. Sinha B. (2018) Nudge theory and its application in different sectors and business. *Review of research*, no. 7, vol. 6. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/360790157\\_NUDGE\\_THEORY\\_AND\\_ITS\\_APPLICATION\\_IN\\_DIFFERENT\\_SECTORS\\_AND\\_BUSINESS](https://www.researchgate.net/publication/360790157_NUDGE_THEORY_AND_ITS_APPLICATION_IN_DIFFERENT_SECTORS_AND_BUSINESS) (accessed March 09, 2026)
9. Cresswell B. Nudging employees towards better mental health. *Lynn*. Available at: <https://lynn.global/nudging-employees-towards-better-mental-health/> (accessed March 09, 2026)
10. Pelly D., Doyle O. (2022) Nudging in the workplace: increasing participation in employee edi wellness events. *Electronic Journal*. January. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/364943641\\_Nudging\\_in\\_the\\_Workplace\\_Increasing\\_Participation\\_in\\_Employee\\_Edi\\_Wellness\\_Events](https://www.researchgate.net/publication/364943641_Nudging_in_the_Workplace_Increasing_Participation_in_Employee_Edi_Wellness_Events) (accessed March 10, 2026)
11. Marfatia A. (2019) Employee mental health: A guide for the social sector. *IDR*. 2019. January 16. Available at: [https://idronline.org/mental-health-at-work/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=Grants&utm\\_campaign=Dalit\\_History\\_06&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22591559224&gbraid=0AAAAADCozDz8CXMreYIRsuu61IwbttIec&gclid=Cj0KCQjwkrzPBhCqARIsAJN460m8S03bgc-K39c28uj5\\_rgfSQFsEebvhT6ExRA\\_lqnbfTorXuh\\_RSMaAoGrEALw\\_wcB](https://idronline.org/mental-health-at-work/?utm_source=Google&utm_medium=Grants&utm_campaign=Dalit_History_06&gad_source=1&gad_campaignid=22591559224&gbraid=0AAAAADCozDz8CXMreYIRsuu61IwbttIec&gclid=Cj0KCQjwkrzPBhCqARIsAJN460m8S03bgc-K39c28uj5_rgfSQFsEebvhT6ExRA_lqnbfTorXuh_RSMaAoGrEALw_wcB) (accessed March 11, 2026)