



Date: 06 May 2026

## ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ БЛАГОПОЛУЧИЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ

Рахиммирзаев Санжар Ботурович

кандидат психологических наук (PhD)

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые социально-психологические условия, способствующие развитию благополучия сотрудников компаний в различных сферах деятельности. На основе анализа различных исследований выделены факторы, такие как поддержка, признание, справедливость, открытая коммуникация, ценностное соответствие и инклюзивное лидерство, которые формируют благоприятную рабочую среду и обеспечивают эмоциональную устойчивость, вовлечённость и профессиональную активность персонала.

**Annotatsiya.** Maqolada turli sohalarda faoliyat yuritayotgan kompaniya hodimlarining farovonligini rivojlantirishga yordam beruvchi asosiy ijtimoiy-psixologik shart-sharoitlar ko'rib chiqilgan. Turli tadqiqotlar tahlili asosida quyidagi omillar ajratib ko'rsatilgan: qo'llab-quvvatlash, e'tirof etish, adolat, ochiq muloqot, qadriyatlar mosligi va inklyuziv yetakchilik — bular qulay mehnat muhitini shakllantiradi hamda xodimlarning hissiy barqarorligi, jalb etilganligi va kasbiy faolligini ta'minlaydi.

**Abstract.** The article examines the key socio-psychological conditions that contribute to the development of employee well-being in companies across various fields of activity. Based on the analysis of multiple studies, factors such as support, recognition, fairness, open communication, value alignment, and inclusive leadership are identified as essential for creating a positive work environment and ensuring emotional resilience, engagement, and professional activity among staff.

**Ключевые слова:** психологическое благополучие, социально-психологические условия, корпоративная культура, эмоциональная поддержка, признание, доверие, вовлечённость, лидерство, организационная среда, трудовая мотивация.

Kalit so'zlar: psixologik farovonlik, ijtimoiy-psixologik shart-sharoitlar, korporativ madaniyat, emotsional qo'llab-quvvatlash, e'tirof etish, ishonch, jalb etilganlik, yetakchilik, tashkiliy muhit, mehnat motivatsiyasi.

**Keywords:** psychological well-being, socio-psychological conditions, corporate culture, emotional support, recognition, trust, engagement, leadership, organizational environment, work motivation.

**Введение.** Современные условия труда предъявляют повышенные требования к психоэмоциональной устойчивости и профессиональной вовлечённости сотрудников, что актуализирует необходимость изучения факторов, способствующих их благополучию в рабочей среде. Благополучие рассматривается сегодня как ключевой компонент успешной профессиональной реализации, устойчивости к стрессу и высокой производительности труда. В последние годы значительно возрос интерес научного сообщества к тем условиям внутриорганизационной среды, которые способствуют формированию и поддержанию этого состояния. В связи с этим является актуальным провести теоретический анализ различных исследований, выявляющих значимые социально-психологические факторы, влияющие на развитие благополучия работников различных сфер деятельности, включая коммерческие, академические и цифровые организации.



Date: 06 May 2026

**Анализ литературы.** З.Б. Гасановой, Э.А. Арутюнян исследовалась взаимосвязь между социально-психологическим климатом коллектива и уровнем социально-психологического благополучия сотрудников, с акцентом на те условия, которые способствуют его развитию в рамках трудовой деятельности. Эмпирическая часть авторского исследования проводилась на базе коммерческой организации и включала анкетирование сотрудников с использованием валидизированных психодиагностических методик для оценки таких параметров, как удовлетворённость межличностными отношениями, уровень доверия в коллективе, восприятие руководства и общая эмоциональная атмосфера. Результаты показали, что социально-психологическое благополучие работников тесно связано с характеристиками внутриорганизационной среды: наличие доброжелательных, поддерживающих и стабильных отношений в коллективе, ощущение справедливости, безопасность выражения мнений и наличие обратной связи от руководства значительно повышают уровень удовлетворённости и эмоционального комфорта. Наиболее значимыми социально-психологическими условиями, способствующими росту благополучия, оказались взаимное уважение, открытость в коммуникации, признание усилий сотрудника и командная сплочённость. Напротив, напряжённый климат, высокая конфликтность и игнорирование мнения сотрудников снижали эмоциональную включённость и усиливали чувство изоляции. Авторы приходят к выводу, что систематическое формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата является важным условием для развития устойчивого благополучия сотрудников, что, в свою очередь, напрямую влияет на продуктивность, мотивацию и уровень организационной приверженности [1].

Д. Мопкинс, М. Ли, А. Малеча было проведено исследование, посвящённое всестороннему анализу влияния личностных, социальных и организационных факторов на психологическое благополучие сотрудников университетов, с особым акцентом на особенности социально-психологических условий, формирующих это благополучие. Эмпирическая часть включала опрос 202 сотрудников двух университетов штата Техас с использованием шкал для оценки шести компонентов психологического благополучия (автономия, личностный рост, цели в жизни, контроль над окружающей средой, положительные отношения и самооценка), а также шкал социальной поддержки, общего ментального здоровья и восприятия условий труда. С помощью регрессионного анализа было установлено, что наибольшее влияние на благополучие сотрудников оказывают два типа социально-психологических условий: наличие устойчивой и эмоционально насыщенной социальной поддержки со стороны коллег и друзей, что способствует формированию позитивных межличностных отношений и укреплению чувства принадлежности; субъективное восприятие рабочей среды как стабильной и справедливой, особенно в аспекте физической нагрузки и организационной ясности. Сотрудники, обладающие хорошим ментальным здоровьем и ощущающие поддержку извне, демонстрировали более высокий уровень психологического благополучия, тогда как высокая физическая нагрузка и недостаток эмоциональной поддержки оказывали негативное влияние. Авторы делают вывод, что именно сбалансированная социально-



психологическая среда, включающая в себя как межличностную поддержку, так и комфортные условия работы, является ключевым условием развития благополучия работников образовательной сферы [8].

В исследовании Р. Колин-Шевалье, Б. Перейры, С. Деваврин, Т. Корнета, Дж.С. Бейкера, Ф. Дютейля был применён подход структурного моделирования на основе большого массива данных цифровой платформы, чтобы определить, какие социально-психологические условия наиболее существенно влияют на психосоциальное благополучие сотрудников и их трудоспособность. В исследование были включены данные 1399 работников, которые оценивали такие параметры, как атмосфера в коллективе, уровень признания, смысл работы, организация труда, соответствие ценностей, баланс между работой и личной жизнью, уровень автономии, а также стресс и физическая нагрузка. Параллельно анализировались сведения об их больничных листах, что позволило оценить влияние благополучия на фактическую работоспособность. Результаты показали, что интегральный индекс психосоциального благополучия статистически значимо предсказывает частоту и продолжительность временной нетрудоспособности, т.е. чем выше уровень благополучия, тем реже и короче периоды отсутствия по болезни. Наибольший вклад в развитие благополучия сотрудников вносили такие социально-психологические условия, как наличие признания и обратной связи, осмысленность выполняемой работы, совпадение личных и корпоративных ценностей, а также наличие уважительной, поддерживающей среды. Напротив, такие факторы, как чрезмерная нагрузка или отсутствие поддержки, имели значительно меньшее влияние. Исследование подчёркивает, что именно социально-психологическая атмосфера, наполненность труда смыслом, ощущение сопричастности, эмоциональная поддержка и ценностное соответствие вступают ключевым условием для формирования устойчивого благополучия сотрудников и повышения их функциональной устойчивости в профессиональной деятельности [2].

Й.М. Кунди, М. Аборамадана, С. Шахида исследованы влияние психологического благополучия сотрудников на их трудовую продуктивность и роль социально-психологических условий, формирующих внутреннюю вовлечённость, а также устойчивость к профессиональному стрессу. Эмпирическая часть была реализована на выборке из 280 сотрудников телекоммуникационных компаний Пакистана и включала анкетирование с применением валидированных шкал оценки благополучия, организационной приверженности, а также восприятия нестабильности занятости. Авторы установили, что психологическое благополучие оказывает положительное влияние на результативность труда через повышение аффективной вовлечённости, которая выступает в роли медиатора. Ключевыми социально-психологическими условиями, способствующими развитию благополучия, оказались ощущение стабильности, признание со стороны руководства, возможности для развития и эмоциональная поддержка в коллективе. Однако выявлено, что при высоком уровне воспринимаемой угрозы потери работы (неуверенности в будущем) позитивное влияние благополучия на вовлечённость значительно ослабевает. Это подчёркивает, что



Date: 06 May 2026

социально-психологическая безопасность, атмосфера предсказуемости и доверия, а также наличие справедливой обратной связи и участия в принятии решений являются критически важными условиями для формирования устойчивого психологического благополучия, способного поддерживать профессиональную активность и снижать риски эмоционального выгорания. Авторы приходят к выводу, что управление этими условиями - необходимая часть организационной стратегии, направленной на поддержание благополучия персонала и его высокой продуктивности [4].

В исследовании Р.Р. Морозва, А.М. Пельсер рассматриваются особенности социального благополучия преподавателей университетов в условиях гибридного формата работы, при котором сочетаются очные и дистанционные формы занятости. В исследовательский процесс вошёл качественный анализ, основанный на полуструктурированных интервью с 23 академическими сотрудниками из Южной Африки, которые в период пандемии COVID-19 перешли на смешанный режим труда. Тематический анализ полученных данных позволил авторам выделить следующие три ключевых аспекта, определяющих развитие социального благополучия: межличностные связи; чувство принадлежности; характер рабочих отношений. Учёные отмечают, что в условиях удалённой или гибридной работы усилилась изоляция, нарушились неформальные коммуникации, сократилось количество профессиональных взаимодействий и снизилось качество обратной связи, что негативно отразилось на эмоциональном состоянии и ощущении включённости сотрудников. При этом благополучие поддерживалось в тех коллективах, где сохранялась устойчивая культура поддержки, существовали каналы для открытого диалога, регулярно осуществлялось признание вклада каждого преподавателя, а также обеспечивалась прозрачность организационных процессов. В целом, полученные исследовательские результаты наглядно демонстрируют, что именно социально-психологические условия, такие как доступность межличностного общения, поддержка коллег, чувство сопричастности и участие в жизни коллектива, выступают решающими факторами в формировании и поддержании благополучия сотрудников академической среды в условиях трансформирующихся форм занятости [7].

Учёные Д. Лундквист, К. Рейнехольм, К. Стол и А. Валло, в рамках авторского исследования реализовали сравнительный анализ влияния стиля руководства на психологическое благополучие сотрудников в условиях очной и дистанционной работы, с особым вниманием к социально-психологическим условиям, обеспечивающим устойчивое ощущение благополучия. Исследование охватило 364 муниципальных служащих из Швеции, работающих в разном формате (на рабочем месте и из дома) в период пандемии COVID-19, и включало анкетирование по параметрам восприятия лидерского стиля, удовлетворённости работой, уровня стресса и общего эмоционального состояния. Результаты показали, что решающим фактором для развития благополучия в обоих форматах работы является наличие поддерживающего стиля руководства, характеризующегося доверием, открытым взаимодействием, признанием и участием сотрудников в принятии решений. Несмотря на различия в физическом контексте труда,



эффект поддерживающего лидерства оставался стабильным и статистически значимым в обеих группах, в то время как сам формат работы (офис или дистанционно) не имел существенного влияния на уровень благополучия. Это подчёркивает, что именно социально-психологические аспекты управленческого взаимодействия, такие как эмоциональная доступность руководителя, культура признания, забота о нуждах подчинённых и устойчивый диалог, формируют основу для ощущения безопасности, вовлечённости и эмоционального комфорта, независимо от внешних условий выполнения трудовых обязанностей. По итогам исследования авторы пришли к выводам, что развитие благополучия сотрудников требует стратегической ориентации на эмоционально-чуткое и доверительное управление как центральное условие позитивной организационной среды [6].

Ю. Лю, Ю. Фан, Л. Ху, Н. Чэнь, С. Ли и Ю. Цай в своем исследовании проанализировали влияние инклюзивного лидерства на благополучие сотрудников, с акцентом на те социально-психологические условия, которые способствуют поддержанию и развитию позитивного эмоционального состояния работников в организационной среде. Эмпирическое исследование было проведено на выборке из 342 сотрудников, объединённых в 61 рабочую команду китайских компаний, и включало поэтапное психодиагностическое обследование для оценки восприятия лидерского стиля, уровня адаптационного потенциала, развивающей обратной связи от руководителя и общего рабочего благополучия. С помощью многоуровневого анализа было выявлено, что инклюзивный стиль управления, основанный на принятии мнения каждого члена команды, демонстрации уважения и активной поддержки, прямо способствует росту благополучия сотрудников. Особое внимание уделяется медирующему эффекту, т.е. инклюзивное лидерство повышает субъективное ощущение энергии и вовлечённости, что, в свою очередь, усиливает общее ощущение благополучия. Кроме того, установлено, что наличие развивающей обратной связи от руководителя усиливает положительное влияние инклюзивного лидерства, создавая условия для роста профессиональной самооценки, мотивации и устойчивости к стрессу. Авторы подчёркивают, что ключевыми социально-психологическими условиями, способствующими благополучию, являются признание, открытость к диалогу, участие сотрудников в обсуждении решений, эмоциональная поддержка и стабильная внутренняя коммуникация. Эти факторы формируют безопасную и стимулирующую рабочую среду, в которой сотрудники чувствуют себя значимыми, защищёнными и готовыми к развитию, что существенно укрепляет их психологическое благополучие [5].

В исследовании А.Ч. Суляни, Х. Нурхасанах, Н. Ларасати, Ч. Хапсари и М.Р. Вибово рассматривались факторы, влияющие на благополучие сотрудников цифровой компании в условиях пандемии, с акцентом на социально-психологические условия, формирующие устойчивую позитивную рабочую среду. Исследование проводилось на выборке из более чем 250 работников одной из индонезийских IT-компаний с использованием онлайн-опросников, направленных на оценку восприятия гибкости графика, организационной поддержки, инклюзивности, разнообразия и общего уровня психологического



благополучия. Результаты показали, что одним из ключевых условий развития благополучия сотрудников является наличие гибких форм занятости, которые позволяют сохранять баланс между работой и личной жизнью, снижать стресс и повышать удовлетворённость. Особое значение приобретают социально-психологические аспекты организационной культуры, в частности признание различий, инклюзивность, открытость и уважительное отношение внутри коллектива. Установлено, что в коллективах с высоким уровнем социальной поддержки, горизонтального взаимодействия и признания уникальности каждого сотрудника наблюдается существенно более высокий уровень субъективного благополучия, даже в условиях неопределённости. Более того, такие условия способствовали снижению чувства тревожности и профессиональной изоляции, особенно у представителей уязвимых групп. Таким образом, исследование подтверждает, что для эффективного развития благополучия в современных условиях необходимо создавать психологически безопасную, гибкую и социально принимающую рабочую среду, где сотрудники ощущают ценность своей индивидуальности и поддержку со стороны коллег и руководства [9].

Й. Элсамани, Ч. Мехия, Й. Кадзикава была разработана многоуровневая концептуальная модель, объясняющая взаимосвязи между благополучием сотрудников и их инновационной активностью. В ходе разработки учёные провели масштабный библиометрический и сетевой анализ, охватывающий почти полвека научных публикаций, и выделили три уровня факторов: индивидуальный; организационный; рыночный. Особое внимание в исследовании уделено организационному уровню, на котором социально-психологические условия, такие как доверие между сотрудниками, инклюзивный стиль лидерства, признание достижений, культура открытого общения, равный доступ к развитию и баланс между работой и личной жизнью, рассматриваются как центральные компоненты среды, формирующей как благополучие, так и инновационную готовность работников. Анализ показал, что сотрудники, работающие в атмосфере доверия и поддержки, демонстрируют более высокую мотивацию, креативность и психологическую устойчивость, что, в свою очередь, способствует как их личному благополучию, так и генерации новых идей. Модель также подчёркивает, что осмысленность работы, ценностное соответствие между сотрудником и организацией, а также возможность влиять на процессы и принимать решения являются важнейшими социально-психологическими условиями, усиливающими вовлечённость и удовлетворённость трудом. В итоге исследование демонстрирует, что только при наличии комплексной, психологически благоприятной среды, включающей поддерживающее руководство, справедливость, признание и открытые коммуникации, организация может одновременно развивать благополучие сотрудников и их инновационный потенциал [3].

**Выводы.** Таким образом, анализ рассмотренных исследований позволил выявить основные факторы развития благополучия сотрудников компаний, к которым относятся: эмоциональная поддержка со стороны коллег и руководства, признание профессиональных усилий, доверие и открытая коммуникация в коллективе,



Date: 06 May 2026

справедливость в управленческих решениях, возможности для личностного и профессионального роста, ценностное совпадение между сотрудником и организацией, инклюзивный стиль лидерства, а также гибкость трудовых условий и баланс между работой и личной жизнью. Эти социально-психологические условия формируют устойчивую и безопасную рабочую среду, способствующую развитию внутренней вовлечённости, эмоциональной стабильности и высокой профессиональной активности. Системное управление данными факторами следует рассматривать как важнейшее направление в стратегии повышения организационной эффективности и устойчивости персонала.

#### Список использованной литературы

1. Гасанова З.Б., Арутюнян Э.А. Исследование взаимосвязи социально-психологического климата и социально-психологического благополучия сотрудников в организации. // Актуальные проблемы психологического знания. - 2024. - № 3. – С. 149-156.
2. Colin-Chevalier R., Pereira B., Dewavrin S., Cornet T., Baker J.S., Dutheil F. Psychosocial well-being index and sick leave in the workplace: a structural equation modeling of Wittyfit data. // *Frontiers in Psychology*. - 2025. - Vol. 16. - pp. 1385-1389.
3. Elsamani Y., Mejia C., Kajikawa Y. Employee well-being and innovativeness: a multi-level conceptual framework based on citation network analysis and data mining techniques. // *PLoS ONE*. - 2023. - Vol. 18. - № 1. - pp. 280-287.
4. Kundi Y.M., Aboramadan M., Shahid S. Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms // *International Journal of Organizational Analysis*. – 2020. – Vol. 29, № 3. – pp. 736–754.
5. Liu Y., Fang Y., Hu L., Chen N., Li X., Cai Y. Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. // *BMC Psychology*. - 2024. - Vol. 12. - pp. 540.
6. Lundqvist D., Reineholm C., Stahl C., Wallo A. The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. // *BMC Public Health*. - 2022. - Vol. 22. - pp. 2154.
7. Marozva R.R., Pelser A.M. Social employee well-being challenges of academics in the hybrid work environment. // *Frontiers in Psychology*. - 2025. - Vol. 16. - pp. 1524-1531.
8. Mopkins D., Lee M., Malecha A. Personal, social, and workplace environmental factors related to psychological well-being of staff in university settings. // *Workplace Health & Safety*. - 2024. - Vol. 72. - № 3. - pp. 108-118.
9. Sulyani A.C., Nurhasanah H., Larasati N., Hapsari C., Wibowo M.R. Factors that influence employee's well-being during pandemic. // *International Journal of Current Science Research and Review*. - 2024. - Vol. 7. - № 2. - pp. 1163-1173.



### Список использованной литературы

1. Гасанова З.Б., Арутюнян Э.А. Исследование взаимосвязи социально-психологического климата и социально-психологического благополучия сотрудников в организации. // Актуальные проблемы психологического знания. - 2024. - № 3. – С. 149-156.
2. Colin-Chevalier R., Pereira B., Dewavrin S., Cornet T., Baker J.S., Dutheil F. Psychosocial well-being index and sick leave in the workplace: a structural equation modeling of Wittyfit data. // Frontiers in Psychology. - 2025. - Vol. 16. - pp. 1385-1389.
3. Elsamani Y., Mejia C., Kajikawa Y. Employee well-being and innovativeness: a multi-level conceptual framework based on citation network analysis and data mining techniques. // PLoS ONE. - 2023. - Vol. 18. - № 1. - pp. 280-287.
4. Kundi Y.M., Aboramadan M., Shahid S. Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms // International Journal of Organizational Analysis. – 2020. – Vol. 29, № 3. – pp. 736–754.
5. Liu Y., Fang Y., Hu L., Chen N., Li X., Cai Y. Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. // BMC Psychology. - 2024. - Vol. 12. - pp. 540.
6. Lundqvist D., Reineholm C., Stahl C., Wallo A. The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. // BMC Public Health. - 2022. - Vol. 22. - pp. 2154.
7. Marozva R.R., Pelsler A.M. Social employee well-being challenges of academics in the hybrid work environment. // Frontiers in Psychology. - 2025. - Vol. 16. - pp. 1524-1531.
8. Mopkins D., Lee M., Malecha A. Personal, social, and workplace environmental factors related to psychological well-being of staff in university settings. // Workplace Health & Safety. - 2024. - Vol. 72. - № 3. - pp. 108-118.
9. Sulyani A.C., Nurhasanah H., Larasati N., Hapsari C., Wibowo M.R. Factors that influence employee's well-being during pandemic. // International Journal of Current Science Research and Review. - 2024. - Vol. 7. - № 2. - pp. 1163-1173.

