

УДК

У.В. Шушкова¹, Н.А. Анисимова¹

¹ Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал Иркутского государственного университета путей сообщения, г. Красноярск, Российская Федерация

К ВОПРОСУ ФОРМИРОВАНИЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В данной статье всесторонне исследуется проблема формирования морально-психологического климата (МПК) как стратегического ресурса организации, оказывающего прямое влияние на её эффективность, конкурентоспособность и устойчивое развитие. Авторы дают четкое определение МПК, подчеркивая его роль в создании рабочей атмосферы, где либо раскрывается потенциал сотрудников, либо подавляется их мотивация и вовлеченность.

Центральное место в работе занимает анализ трех ключевых групп факторов, формирующих МПК: социально-психологических (межличностные отношения, групповые нормы, конфликтность, коммуникативная культура, эмоциональная атмосфера), организационных (стиль руководства, корпоративная культура, система мотивации, организация труда, условия работы, кадровая политика) и личностных (индивидуальные особенности, профессиональная компетентность, ценностные ориентации, эмоциональное состояние, лидерские качества, совместимость). Подробно описаны характеристики и прямые последствия благоприятного (атмосфера доверия, сплоченность, конструктивное разрешение конфликтов, высокая производительность, инновационная активность) и неблагоприятного (напряженность, конфликты, текучесть кадров, снижение качества работы) климата.

Особую практическую ценность представляет обзор методов диагностики МПК, таких как социометрический метод, определение индекса групповой сплоченности Сишора, методика оценки психологической атмосферы по Фидлеру, опросник Шпалинского и Шелеста, а также карта-схема Лутошкина. На основе анализа авторы предлагают конкретные шаги по улучшению климата, включая анализ причин неблагоприятной обстановки, оценку и улучшение условий труда, совершенствование кадровой политики и стиля управления.

Делается стратегический вывод о том, что целенаправленные инвестиции в формирование здорового МПК являются не затратами, а важнейшим вкладом в повышение мотивации персонала, снижение текучести кадров, рост производительности и достижение долгосрочных целей организации. Статья представляет интерес для руководителей, HR-специалистов и всех, кто занимается вопросами корпоративной культуры и управления персоналом.

Ключевые слова: морально-психологический климат, благоприятный климат, неблагоприятный климат, методы диагностики морально-психологического климата.

У.В.Шушкова¹, Н.А.Анисимова¹

1 Krasnoyarsk Institute of Railway Transport – branch of Irkutsk State University of Railway Engineering, Krasnoyarsk, Russian Federation

ON THE ISSUE OF THE FORMATION OF THE MORAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE ORGANIZATION

Abstract. This article comprehensively examines the problem of the formation of the moral and psychological climate (IPC) as a strategic resource of the organization, which has a direct impact on its effectiveness, competitiveness and sustainable development. The authors provide a clear definition of IPC, emphasizing its role in creating a working atmosphere where either the potential of employees is revealed or their motivation and involvement are suppressed.

The central place in the work is occupied by the analysis of three key groups of factors that form IPC: socio-psychological (interpersonal relationships, group norms, conflict, communicative culture, emotional atmosphere), organizational (leadership style, corporate culture, motivation system, work organization, working conditions, personnel policy) and personal (individual characteristics, professional competence, value orientations, emotional state, leadership qualities, compatibility). The characteristics and direct consequences of a favorable (atmosphere of trust, cohesion, constructive conflict resolution, high productivity, innovative activity) and unfavorable (tension, conflicts, staff turnover, reduced quality of work) climate are described in detail.

Of particular practical value is an overview of methods for diagnosing IPC, such as the sociometric method, the determination of the Sishor group cohesion index, the Fiedler psychological atmosphere assessment method, the Shpalinsky and Shelest questionnaire, as well as the Lutoshkin map. Based on the analysis, the authors propose concrete steps to improve the climate, including an analysis of the causes of the unfavorable situation, assessment and improvement of working conditions, improvement of personnel policy and management style.

The strategic conclusion is made that targeted investments in the formation of a healthy IPC are not costs, but the most important contribution to increasing staff motivation, reducing staff turnover, increasing productivity and achieving the long-term goals of the organization. The article is of interest to managers, HR specialists, and anyone who deals with issues of corporate culture and personnel management.

Keywords: moral and psychological climate, favorable climate, unfavorable climate, diagnostic methods of moral and psychological climate.

В современных условиях стремительных изменений и высокой конкуренции успех организации зависит не только от технологий и финансовых ресурсов, но и от взаимоотношений в коллективе, ведь морально-психологический климат (общий эмоциональный настрой и отношения между сотрудниками) напрямую влияет на эффективность работы.

Морально-психологический климат в организации – это стратегический ресурс, напрямую влияющий на эффективность организации. Он формирует ту незримую, но крайне важную атмосферу, в которой либо расцветает потенциал сотрудников, либо угасает их мотивация и вовлечённость [1].



Рис. 1. Роль морально-психологического климата в организации

Благоприятный морально-психологический климат выполняет системообразующую функцию в развитии организаций, напрямую влияя на ключевые аспекты ее эффективности.

Морально-психологический климат в организации формируется под воздействием множества факторов, которые можно условно разделить на три ключевые группы: социально-психологические, организационные и личностные [2].

Таб. 1. Факторы, влияющие на морально-психологический климат в организации

Группа	Направление	Характеристика
1	2	3
Социально-психологические факторы	Межличностные отношения	Уровень доверия, взаимопомощи и сплоченности в коллективе
	Групповые нормы и ценности	Разделяемые установки и правила поведения в команде
	Конфликтность	Частота и характер межличностных противоречий
	Коммуникативная культура	Открытость и эффективность обмена информацией
	Эмоциональная атмосфера	Преобладающий эмоциональный фон (позитивный/напряженный)
Организационные факторы	Стиль руководства	Авторитарный, демократический или либеральный подход управления
	Корпоративная культура	Традиции, ценности и нормы поведения в организации
	Система мотивации	Эффективность материальных и нематериальных стимулов
	Организация труда	Распределение обязанностей и уровень автономности сотрудников
	Условия работы	Физический и психологический комфорт на рабочем месте
	Кадровая политика	Принципы подбора, адаптации и развития персонала
Личностные факторы	Индивидуальные особенности	Темперамент, характер и личные качества сотрудников
	Профессиональная компетентность	Уровень квалификации и уверенность в своих силах
	Ценностные ориентации	Совпадение личных ценностей с корпоративными
	Эмоциональное состояние	Уровень стресса и удовлетворенности работой
	Лидерские качества	Наличие неформальных лидеров в коллективе
	Совместимость	Психологическая сочетаемость членов команды

Эти три группы факторов находятся в постоянном взаимодействии и совместно определяют качество морально-психологического климата в организации.

В любой организации может сложиться как благоприятный, так и неблагоприятный морально-психологический климат, каждый из которых оказывает разное влияние на работу коллектива и результаты деятельности организации.

Таб. 2. Характеристика и последствия благоприятного и неблагоприятного морально-психологический климата в организации

Вид климата	Характеристика	Последствия
1	2	3
Благоприятный морально-психологический климат	<ul style="list-style-type: none"> – атмосферой доверия и взаимного уважения между сотрудниками высоким уровнем командной сплоченности; – конструктивным подходом к решению конфликтов; – позитивным эмоциональным настроем персонала; – заинтересованностью сотрудников в результатах общего труда; – открытостью коммуникаций на всех уровнях. 	<ul style="list-style-type: none"> – повышению производительности труда; – развитию корпоративной культуры; – снижению текучести кадров; – росту инновационной активности; – улучшению качества принимаемых решений.
Неблагоприятный морально-психологический климат	<ul style="list-style-type: none"> – напряженность в межличностных отношениях; – частые конфликты и нездоровую конкуренцию; – отсутствие доверия к руководству; – пассивность и формальное отношение к обязанностям; – высокий уровень стресса и эмоционального выгорания; – закрытость коммуникаций и распространение слухов. 	<ul style="list-style-type: none"> – снижению работоспособности коллектива; – ухудшению качества выполняемой работы; – росту числа ошибок и просчетов; – увеличению текучести кадров; – потере конкурентных преимуществ компаний.

Переход от неблагоприятного к благоприятному климату требует системной работы по диагностике проблем, выявлению их причин и последовательной реализации корректирующих мер. Ключевую роль в этом процессе играет руководство организации, которое должно выступать инициатором позитивных изменений и личным примером демонстрировать ценности корпоративной культуры.

Для того чтобы создать благоприятный психологический климат в организации необходимо:

- провести анализ обстановки в организации и выявить конкретные причины не рабочей атмосферы в организации;
- оценить условия труда сотрудников в организации и улучшить их;
- постоянно оценивать узкие места в социально-психологической сфере (напряженность, конфликты);
- определить, насколько сотрудники удовлетворены своей работой (возможно сотрудники нуждаются в похвале, одобрении);
- установить насколько характер выполняемой работы сотрудниками соответствует их уровню знаний, умений, опыту;
- определить, насколько правильно в коллективе организован рабочий процесс (насколько правильно распределены обязанности между сотрудниками коллектива, как организован процесс взаимодействия);
- совершенствовать кадровую политику, которая дает возможность многим продвигаться по службе;
- совершенствовать организационную структуру и стиль управления;
- вырабатывать методы по изменению индивидуальной культуры членов коллектива;

– разрабатывать имиджевую концепцию организации [3]. Чтобы оценить состояние социально-психологического климата в коллективе, можно использовать различные методы диагностики. Рассмотрим самые распространенные методы (таблица 3).

Таб. 3. Методы диагностики морально-психологического климата в организации [4]

№	Метод	Характеристика
		3
1	Социометрический метод	Метод изучения межличностных отношений в группе через выявление симпатий/антисимпатий, лидеров и аутсайдеров. Позволяет оценить сплочённость и структуру коллектива
2	Определение индекса групповой сплоченности Сишора	Количественный метод, измеряющий степень единства группы на основе ответов членов коллектива о их восприятии взаимной связи и привлекательности работы в команде
3	Методика оценки психологической атмосферы в коллективе по Фидлеру	Основана на оценке эмоционального фона коллектива через биполярные шкалы (например, «дружелюбие – враждебность»). Даёт качественную характеристику атмосферы
4	Опросник В. Шпалинского и Э. Шелеста	Методика, направленная на выявление уровня конфликтности, удовлетворённости работой и общего психологического комфорта сотрудников через анкетирование
5	Карта-схема Анатолия Лутошкина	Визуальная методика, где сотрудники анонимно отмечают «климатические зоны» коллектива (например, «солнечно», «пасмурно»), что позволяет быстро оценить эмоциональное состояние группы

Существует много различных методов, позволяющих сформировать благоприятный психологический климат в организации. Представленные методы диагностики морально-психологического климата в организации позволяют комплексно оценить межличностные отношения, уровень сплочённости, эмоциональную атмосферу и удовлетворённость сотрудников.

Формирование благоприятного морально-психологического климата в организации представляет собой многогранную задачу, успешное решение которой оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия. Ключевыми элементами этого процесса являются: создание позитивной рабочей среды, эффективное взаимодействие между сотрудниками и руководством, признание достижений, развитие командного духа и своевременное разрешение конфликтов.

Инвестиции в создание здорового морально-психологического климата – это не просто социальная ответственность, а стратегически важный шаг, направленный на повышение мотивации персонала, снижение текучести кадров, рост производительности труда и, в конечном счете, на достижение устойчивого успеха организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова, Н.А., Васильцова, Л.И., Воронин, Б.А., Набоков. В.И. Управление персоналом организаций. Учебник для бакалавров. Ек. Уральское аграрное издательство. 2013. – 371 с.
2. Панфилова, А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе: учеб. пособие для студентов. – Москва: Академия, 2011. – 240 с.
3. Бобб, А.Е Социально-психологический климат в коллективе // Экономика и социум. – 2014. – №3-1(12). – С.262-264.
4. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала: учебник для вузов / Н. Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. –Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 169 с.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 451 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-15946-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560916> (дата обращения: 19.03.2025).
6. Менеджмент : учебник для вузов / ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 422 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-

534-16387-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560195> (дата обращения: 19.03.2025).

7. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебник для вузов / Н. Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 169 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19674-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/556886> (дата обращения: 19.03.2025).

8. Новостной портал «РИА Новости»: раздел «Энергетика». – URL: <https://ria.ru/economy/> (дата обращения: 19.03.2025).

9. Орлов, С. Н. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией : практическое пособие / С. Н. Орлов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 284 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355727>. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

10. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология : учебник для вузов / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 246 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07752-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/562879> (дата обращения: 19.03.2025).

11. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Романова. – Москва : ФОРУМИНФРА-М, 2020. – 256 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355250>. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

12. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 373 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8378-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560532> (дата обращения: 19.03.2025).

13. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: учебное пособие для вузов / М. М. Соколова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 215 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=343262>. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

14. Управление персоналом в России : парадигмы и практика : монография / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Государственный университет управления, Национальный союз «Управление персоналом», Научная школа профессора А. Я. Кибанова. Книга 3, 2020. – 174 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=344432>. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

15. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика : монография / А. Я. Кибанов, Б. М. Генкин, И. В. Лаврентьева, М. В. Симонова ; ред. А. Я. Кибанов. Книга 2, 2020. – 283 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=344559>. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

REFERENCES

1. Alexandrova, N.A., Vasiltssova, L.I., Voronin, B.A., Nabokov, V.I. Personnel management of the organization. A textbook for bachelors. 3. Ural Agricultural Publishing House. 2013. – 371 p.
2. Panfilova, A. P. Socio-psychological climate in the teaching staff: studies. a manual for students. Moscow: Akademiya Publ., 2011. 240 p.
3. Bobb, A.E. Socio-psychological climate in the team // Economics and society. – 2014. – №3-1(12). – Pp.262-264.
4. Mekhtikhanova, N. N. Psychological assessment of personnel: a textbook for universities / N. N. Mehdikhanova. – 2nd ed., ispr. and add. Moscow: Yurait Publishing House, 2025. 169 p
5. Maslova, V. M. Personnel management : textbook and workshop for secondary vocational education / V. M. Maslova. – 5th ed., revised Moscow : Yurait Publishing House, 2025. 451 p. (Professional education). – ISBN 978-5-534-15946-2. – Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560916> (date of request: 03/19/2025).
6. Management: a textbook for universities / responsible editors N. I. Astakhova, G. I. Moskvitin. Moscow : Yurait Publishing House, 2025. 422 p. (Higher education). – ISBN 978-5-534-16387-2. – Text

: electronic // Educational platform Yurayt [website]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560195> (date of request: 03/19/2025).

7. Mehtikhanova, N. N. Psychological assessment of personnel : a textbook for universities / N. N. Mehtikhanova. – 2nd ed., ispr. and add. - Moscow : Yurayt Publishing House, 2025. – 169 p. – (Higher education). – ISBN 978-5-534-19674-0. – Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. – URL: <https://urait.ru/bcode/556886> (accessed: 03/19/2025).

8. RIA Novosti news portal: Energy section. – URL: <https://ria.ru/economy/> / (date of access: 03/19/2025).

9. Orlov, S. N. Internal audit in the modern corporate governance system of a company : a practical guide / S. N. Orlov. – Moscow : INFRA-M, 2019. – 284 p. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355727> - Access mode: by subscription. – Text : electronic.

10. Pochebut, L. G. Organizational social psychology : a textbook for universities / L. G. Pochebut, V. A. Chiker. – 2nd ed., ispr. and add. – Moscow : Yurayt Publishing House, 2025. – 246 p. – (Higher education). – ISBN 978-5-534-07752-0. – Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. – URL: <https://urait.ru/bcode/562879> (date of reference: 03/19/2025).

11. Romanova, M. V. Project management : a textbook / M. V. Romanova. – Moscow : FORUMINFRA-M, 2020. 256 p. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355250> - Access mode: by subscription. – Text : electronic.

12. Selezneva, E. V. Psychology of management : textbook and practice for universities / E. V. Selezneva. Moscow : Yurayt Publishing House, 2025. 373 p. (Higher education). – ISBN 978-5-9916-8378-4. – Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560532> (date of reference: 03/19/2025).

13. Sokolova, M. M. Management consulting: a textbook for universities / M. M. Sokolova. – Moscow : INFRA-M, 2019. – 215 p. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=343262> - Access mode: by subscription. – Text : electronic.

14. Personnel management in Russia: paradigms and practice: a monograph / A. Ya. Kibanov, I. B. Durakova ; State University of Management, National Union of Personnel Management, Scientific School of Professor A. Ya. Kibanov. Book 3, 2020. – 174 p. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=344432> - Access mode: by subscription. – Text : electronic.

15. Personnel management in Russia: theory, domestic and foreign practice: a monograph / A. Ya. Kibanov, B. M. Genkin, I. V. Lavrentieva, M. V. Simonova; edited by A. Ya. Kibanov. Book 2, 2020. – 283 p. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=344559> - Access mode: by subscription. – Text : electronic.

Информация об авторах

Шушкова Ульяна Владимировна – студент направления 38.03.03 кафедры «Очно-заочное обучение», направления «Управление персоналом», Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал Иркутского государственного университета путей сообщения, г. Красноярск, e-mail: Ulyana_134@inbox.ru.

Анисимова Наталья Анатольевна – доцент, кандидат педагогических наук, доцент, Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал Иркутского государственного университета путей сообщения, г. Красноярск, e-mail: tascha1.72@mail.ru.

Information about the authors

Ulyana Vladimirovna Shushkova – is a full-time and part-time student at the Department of Personnel Management of the Krasnoyarsk Institute of Railway Transport, a branch of the Irkutsk State University of Railway Communications, Krasnoyarsk, e-mail: Ulyana_134@inbox.ru

Anisimova Natalia Anatolyevna – Associate Professor, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Krasnoyarsk Institute of Railway Transport, branch of Irkutsk State University of Railway Communications, Krasnoyarsk, e-mail: tascha1.72@mail.ru .