

## ФОРМИРОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ КОМФОРТНОЙ СРЕДЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ: ОПЫТ СОТРУДНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ

Савченко И.А., Андреева В.В.

Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва

В статье рассматривается проблема формирования психологически комфортной среды в государственном учреждении как ключевой фактор повышения эффективности персонала. Были проанализированы теоретические подходы к пониманию социально-психологического климата, а также проведено эмпирическое исследование, отражающее опыт сотрудников государственных учреждений по данной теме.

**Ключевые слова:** *психологический климат, эффективность персонала, социально-психологическая среда, стиль управления, мотивация.*

DOI 10.22281/2542-1697-2025-04-04-59-64

В последнее время тема психологического комфорта сотрудников довольно актуальна среди исследователей из различных направлений менеджмента и психологии, так многие из них подчеркивают, что этот фактор является одним из ключевых для создания эффективной рабочей среды [1]. Если рассматривать непосредственно этот аспект в государственных учреждениях, то актуальность исследований становится еще выше, поскольку эффективность их работы непосредственно влияет на выполнение социальных функций государства и предоставление государственных услуг гражданам.

Психологический климат в учреждении – это атмосфера, преобладающая в коллективе не только в процессе их межличностных взаимоотношений, но и межгрупповых и трудовых. Данный фактор определяет не только уровень взаимной симпатии, но и степень доверия друг к другу, сплоченности и следованию общим ценностям организации [2]. Психологический климат в коллективе строится, исходя из отношений между руководством и сотрудниками, отношений между самими сотрудниками и на основе отношения сотрудников к своей работе. В целом, психологический климат олицетворяет относительно устойчивость духовной атмосферы и общего настроя коллектива, которые определяют разнообразные формы проявления в его жизнедеятельности в виде состояния отношений работников друг к другу, в их отношении к общему делу. Исходя из этого определения можно сделать вывод, что положительный психологический климат в учреждении приводит к созданию более эффективной трудовой среды, где сотрудники чувствуют себя уверенно и спокойно, не боятся высказывать идеи или задавать вопросы, что приводит к снижению уровня стресса на рабочем месте.

Согласно последним исследованиям, социально-психологический климат выступает одной из основ эффективности и продуктивности деятельности персонала, так как именно он способствует закрытию потребностей в самоактуализации и самореализации. Это в свою очередь позитивно сказывается на сотрудниках, поскольку повышает их удовлетворенность трудом, корпоративную сплоченность и стимулирует развитие инициативности среди подчиненных.

В государственном секторе учреждения довольно часто жестко регламентированы и имеют строгую иерархию, в таких условиях наличие психологически комфортной атмосферы позволяет смягчить эту формализованность и сориентировать сотрудников на результативную работу. В противовес этому напряженная, конфликтная обстановка в организации может подорвать рабочий процесс или снизить качество исполняемых функций, что в данном случае может сказываться не только на работе учреждения, но и на жизнях граждан, которые к ним обращаются.

В последние десять лет в России было проведено множество исследований в этой области, подтверждающие связь психологического климата и показателей работы персонала.

Эмпирические данные демонстрируют, что в коллективах, где благоприятный психологический климат наблюдаются более высокие результаты труда, чем у групп с низким.

К примеру, при исследовании влияния социально-психологического климата на эффективность трудовой деятельности через показатели тревожности и сплоченности коллектива, так результаты показали, что при улучшении климата снижается уровень стресса и беспокойства сотрудников, вместе с этим выросли показатели их командного взаимодействия [3]. Это в свою очередь положительно сказывается на производительность труда и качество выполняемых ими задач.

Чтобы определить факторы, влияющие на психологический климат коллектива в государственных учреждениях, было проведено эмпирическое исследование. В качестве основного метода исследования был выбран социологический опрос, который проводился в формате онлайн-анкетирования, а основной его целью стало: выявление ключевых факторов формирования психологически комфортной среды в государственных учреждениях, и оценка степени их выраженности по мнению сотрудников.

В исследовании приняло участие 173 человека, поскольку нам необходимо было узнать мнение определенной группы лиц тип выборки в данной работе целевой: сотрудники государственных учреждений разного профиля. Анкетирование проходило анонимно, единственные данные, которые мы запрашивали – это пол, возраст и стаж работы (рис. 1).

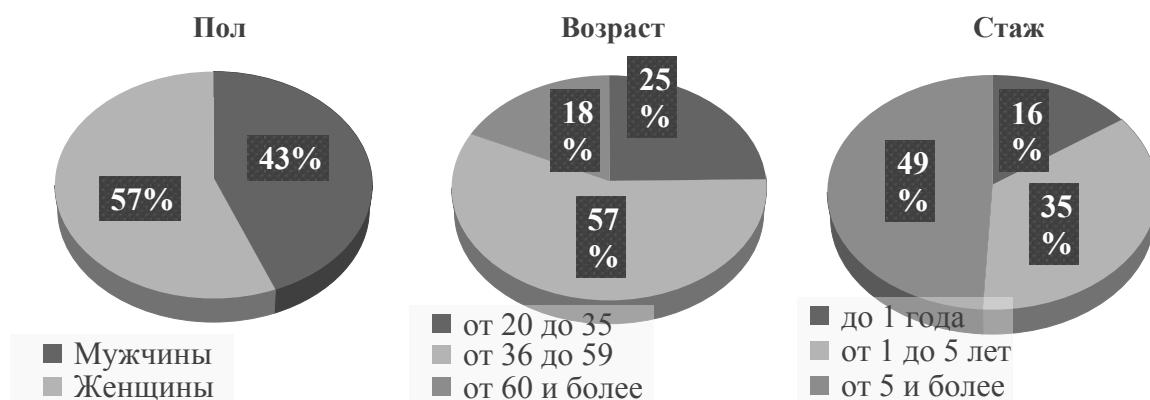


Рисунок 1 - Половозрастной состав выборки респондентов

Анализируя результаты исследования, были определены ключевые факторы, оказывающие наибольшее влияние на формирование психологического климата коллектива. На рисунке 2 отражено распределение ответов респондентов, позволяющий нам определить аспекты внутренней среды государственных учреждений, которые сотрудники считают приоритетными для изменений и управленческого вмешательства.

Согласно полученным результатам, на психологический климат влияет довольно широкий круг различных факторов, к основным из них можно отнести:

1. Организационная культура и структура формирует систему, где создается базовый комфорт работников. Сюда можно отнести: четко отлаженные рабочие процессы, справедливое распределение нагрузки и ресурсов, а также физические условия труда: удобство рабочих мест, отсутствие раздражающих факторов, обеспечение безопасности.

Среди опрошенных больше всего тех, кого скорее устраивают условия труда – 49%, полностью устраивает – 9%, частично устраивает – 15%, скорее не устраивает 16% и полностью не устраивает 11%. Из этого следует, что большая часть респондентов удовлетворены условиями труда, что является хорошим показателем для госучреждений, однако при этом процент недовольных, по нашему мнению, все еще слишком велик, поэтому многим государственным организациям следует обратить на это внимание.

2. Стиль руководства – это манера управления подчиненными, которая во многом

определяет атмосферу в коллективе. Так, например, демократический, поддерживающий стиль способствует улучшению климата, тогда как более авторитарные стили: чрезмерно жесткий контроль и критика, могут ухудшать его.

**Что, по вашему мнению, больше всего влияет на психологический климат в вашем учреждении?**



Рисунок 2 - Результаты ответа респондентов на вопрос о факторах влияния на психологический климат в учреждении

В процессе исследования было также выявлено, что среди сотрудников, в чьих учреждениях преобладает демократический стиль управления, 77% отмечают высокий уровень благоприятности климата, в то время как в противоположной группе всего 35% выбрали этот вариант ответа. Отсюда следует, что для создания более комфортных психологических условий для сотрудников руководителям госучреждений необходимо быть более внимательными к потребностям подчиненных, уметь признавать их заслуги и вовлекать в процесс принятия решений.

3. Коммуникации. Открытый обмен информацией, наложенные горизонтальные связи и культура диалога между сотрудниками повышают уровень взаимопонимания и сплоченности. Если в коллективе принято поддерживать друг друга и относиться дружелюбно, то психологическая атмосфера будет более комфортной, нежели в коллективах, где приемлемы другие правила. Респонденты также отмечают важность наличия обратной связи с руководством, при этом 36% всех опрошенных утверждают, что в их организации нет механизмов обратной связи вообще.

4. Мотивация и признание. Вполне логично, что в любом учреждении должна быть своя система материальных и нематериальных методов стимулирования, а в зависимости от того насколько эта система понятна, эффективна и справедлива будет зависеть настроение коллектива. Иными словами, если достижения работников были замечены и отмечены, руководитель формирует атмосферу уважения и самоценности, что позитивно сказывается на рабочих процессах. Если он сотрудников игнорирует, то работники, испытывая чувство несправедливости или незащищенности, буду менее продуктивными в своей деятельности.

Это также подтверждают результаты нашего исследования, поскольку среди тех, кто отметил, что системы материального и нематериального стимулирования работают эффективно на 40% больше людей, стремящихся к профессиональному развитию и продвижению по карьерной лестнице. При этом около трети всех опрошенных отметили, что их труд почти или совсем не ценят, что потенциально может привести к снижению

продуктивности этих работников, профессиональному выгоранию или к проблеме текучести кадров.

5. Групповая сплоченность и ценности организации тоже играют довольно большую роль, поскольку общность целей, ценностей и норм, принятых в учреждении и коллективе, в частности, напрямую связаны с психологическим климатом [4]. Примером благоприятной социально-психологической среды будут служить коллективы, где сотрудники ощущают себя частью единого целого и разделяют ценности организации, что помогает создать приятный эмоциональный фон.

Наше исследование подчеркивает роль выявленных факторов на формирование социально-психологического климата организации, однако не стоит забывать про участие самого руководителя. Он во всех этих процессах является ключевой фигурой, так как он выстраивает систему работы организации и может влиять на все то, о чем мы говорили ранее. Из этого можно сделать вывод, что процесс формирования психологически комфортной среды требует системной работы руководящего состава и подчиненных, и это касается не только государственных учреждений.

В российских государственных организациях, несмотря на меньшую гибкость системы в сравнении с частными учреждениями, применяются различные управленческие технологии и методы улучшения психологического климата. В рамках изучения способов влияния на формирование комфортной социально-психологической среды коллектива рассмотрим наиболее популярные из них [5]:

– Первый шаг для создания комфортной среды – это оценка текущего состояния климата в коллективе и его членов, так как не всегда проблема может быть общей для всех, бывает и такое, что из коллектива «выпадают» отдельные его участники. Учреждения используют опросы удовлетворенности работой, интервью с персоналом, методики экспресс-диагностики групповой сплоченности и наличия конфликтов.

Отметим, что такие мероприятия должны проходить регулярно, чтобы можно было отслеживать изменения в долгосрочной перспективе и более эффективно определять их причины. Следовательно, необходимо создавать системы мониторинга и диагностики, а если нет возможности выделять под это ресурсы, то хотя бы нужно проследить за динамикой климата до и после изменений со стороны руководства.

– Одним из наиболее эффективных и «традиционных» способов влияния на коллектив является материальной и нематериальной стимулирование, поэтому грамотное использование этого инструмента дает возможность руководителю воздействовать на уровень комфортности социально-психологического климата. Работая с мотивацией, можно влиять на степень удовлетворенности работой, предотвращать профессиональное выгорание, создавать общие ценности и традиции в учреждении. Такие меры, демонстрируют неравнодушное отношение руководителя к подчиненным и их нуждам, это также формирует лояльность и более благоприятный эмоциональный фон на рабочем месте.

– Многие учреждения справляются с подобного рода проблемами с помощью развития управленческой культуры, то есть стиль руководства смещается в сторону большей открытости. Нередко внедряются тренинги для руководящего состава по развитию эмоционального интеллекта, навыков общения с подчиненными, разрешения конфликтов, стрессоустойчивости и т. д.

Практика показывает, что обучение менеджеров умению давать конструктивную обратную связь, вовлекать сотрудников в обсуждение решений и признавать их достижения способствует существенному улучшению климата. Кроме того, это совершенствует систему коммуникации «начальник-подчиненный», а также позволяет формировать новые каналы для обратной связи, тем самым подсвечивая руководителю слабые стороны учреждения.

Отметим, что выбор конкретных технологий и методов зависит от множества факторов, начиная от специфики работы учреждения и заканчивая ресурсами, которыми оно обладает. В одних случаях акцент делается на нормализации рабочего графика и снижении перегрузок, чтобы снизить стресс и тревогу у сотрудников, в других – на укреплении

корпоративной культуры через формирование миссии и ценностей организации.

Мы считаем, что комплексный подход к решению данной проблемы, должен сочетать в себе разные технологии и методы, поскольку это расширяет возможности руководителя и воздействует на разные сферы социально-психологического комфорта коллектива. При реализации подобных «программ» в государственных органах отмечаются значительные улучшения психологического комфорта и рост удовлетворенности трудом, что в конечном итоге позитивно сказывается на показателях эффективности их деятельности [3].

Психологически комфортная среда в государственном учреждении – это не абстрактное понятие, а вполне конкретный показатель, отражающий состояние работы коллектива и учреждения в целом. Российские исследования и практический опыт последних лет убедительно демонстрируют, что целенаправленная работа по формированию комфортной психологической среды приносит ощутимые результаты: растет удовлетворенность трудом, повышается эффективность деятельности, укрепляется положительный имидж организации в глазах граждан [6]. Решение проблем создания психологически комфортной среды влияет на повышение деятельности сотрудников в государственных учреждениях – важных ячейках общественной жизни, предоставляющих государственные услуги.

### Список использованных источников

1. Герасимова С. А. Социальный психологический климат в организации / Современные научно-исследовательские решения в условиях технологических и цифровых новаций: Материалы XLI Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 03 декабря 2021 года. – Ростов-на-Дону: Южный университет (ИУБиП), 2021. – С. 294–298.
2. Богданова Л. В., Циркунова Н. И. Анализ теоретических исследований психологического климата коллектива // Повышение качества профессиональной подготовки специалистов социальной и образовательной сфер: Сборник научных статей. – Витебск: Витебский государственный университет им. П. М. Машерова, 2021. – С. 84-88.
3. Проекты по психологии // РусАльянс «Сова» URL: <https://sowa-ru.com/item-work/2021-2416/#:~:text=match%20at%20L411%20-%20психологического,на%20социально%20-%20психологический%20климат> (дата обращения: 11.05.2025).
4. Азылгареева Р. С. Социально-психологический климат как показатель уровня развития группы // Мавлютовские чтения : материалы XV Всероссийской молодежной научной конференции: в 7 томах , Уфа, 26–28 октября 2021 года. Том 4. – Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2021. – С. 1036-1041.
5. Кончук А. М. Исследование социально-психологического климата и морально-психологического состояния сотрудников подразделений МВД в современное время // Вестник науки, 2023. – №11 (68). – С. 517–523.
6. Лукашева К. А. Современные тенденции исследования социально-психологического климата организации // Психология и психотехника, 2022. – №3. – С. 19-29.

### Сведения об авторах

Савченко Ирина Алексеевна - доцент кафедры «Теория и практика управления» института «Иностранные языки, современные коммуникации и управление» Московского государственного психолого-педагогического университета. E-mail: [arin76@mail.ru](mailto:arin76@mail.ru).

Андреева Виктория Валерьевна - студентка Московского государственного психолого-педагогического университета. E-mail: [vikaandreeva329@gmail.com](mailto:vikaandreeva329@gmail.com).

UDC 35.088.2

## CREATING A PSYCHOLOGICALLY COMFORTABLE ENVIRONMENT IN A STATE INSTITUTION: EMPLOYEES' EXPERIENCE

Savchenko I.A., Andreeva V.V.

Moscow State Psychological and Pedagogical University, Moscow

The article examines the problem of creating a psychologically comfortable environment in a government agency as a key factor in increasing the efficiency of personnel. Theoretical approaches to understanding the socio-psychological climate were analyzed, and an empirical study was conducted reflecting the experience of employees of government agencies on this topic.

*Key words:* psychological climate, personnel efficiency, socio-psychological environment, management style, motivation.

## References

1. Gerasimova, S. A. The Social and Psychological Climate in an Organization // Modern Scientific Research Solutions in the Context of Technological and Digital Innovations: Proceedings of the XLI All-Russian Scientific and Practical Conference, Rostov-on-Don, December 3, 2021. – Rostov-on-Don: Southern University (Institute of Management, Business and Law), 2021. – Pp. 294–298.
2. Bogdanova, L. V., Tsirkunova, N. I. Analysis of Theoretical Studies of the Psychological Climate in a Team // Improving the Quality of Professional Training for Specialists in the Social and Educational Spheres: Collection of Scientific Articles. – Vitebsk: P. M. Masherov Vitebsk State University, 2021. – Pp. 84–88.
3. Psychology Projects // RusAlliance “Sova” URL: <https://sowa-ru.com/item-work/2021-2416/#:~:text=match%20at%20L411%20-%20психологического,на%20социально%20-%20психологический%20климат> (accessed: 11.05.2025).
4. Azylgareeva, R. S. The Socio-Psychological Climate as an Indicator of Group Development Level // Mavlyutov Readings: Proceedings of the XV All-Russian Youth Scientific Conference: in 7 volumes, Ufa, October 26–28, 2021. Vol. 4. – Ufa: Ufa State Aviation Technical University, 2021. – Pp. 1036–1041.
5. Konchuk, A. M. Research on the Socio-Psychological Climate and Moral-Psychological State of Law Enforcement Officers in the Modern Era // Science Bulletin, 2023. – No. 11 (68). – Pp. 517–523.
6. Lukasheva, K. A. Modern Trends in the Study of the Socio-Psychological Climate of Organizations // Psychology and Psychotechnics, 2022. – No. 3. – Pp. 19–29.

## Author's information

Savchenko Irina Alexeyevna – is an Associate Professor at the Department of Theory and Practice of Management at the Institute of Foreign Languages, Modern Communications and Management at Moscow State Psychological and Pedagogical University. E-mail: arin76@mail.ru.

Andreeva Viktoria Valeryevna – is a student at the Moscow State Psychological and Pedagogical University. E-mail: vikaandreeva329@gmail.com.