

МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.162.111>**СВЯЗЬ МЕЖДУ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ, ОБЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ УПРАВЛЕНИЯ**

Научная статья

Евланов С.А.^{1,*}, Пророков А.Н.²¹ORCID : 0009-0009-1695-6553;^{1,2} Государственный университет просвещения, Москва, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (evlanov.1999[at]mail.ru)

Аннотация

Социально-психологический климат, отражающий характер межличностных отношений и эмоциональную атмосферу в коллективе, является важным фактором эффективности управленческих процессов. В статье отмечается, что организационная культура задает нормативные рамки, формируя систему ценностей и правил взаимодействия, тогда как климат отражает реальное состояние организационной среды. Подчеркивается, что несоответствие между декларируемыми культурными установками и фактической психологической атмосферой снижает мотивацию и продуктивность сотрудников. Обозначена проблема недооценки роли климата в управленческой практике и предложены пути ее решения, включающие интеграцию климатического фактора в систему менеджмента, развитие лидерских компетенций и использование проактивных практик для формирования благоприятной среды.

Ключевые слова: социально-психологический климат, организационная культура, результативность управления, эффективность, мотивация, лидерство, вовлеченность персонала.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE, THE GENERAL ORGANIZATIONAL CULTURE, AND MANAGEMENT PERFORMANCE

Research article

Evlanov S.A.^{1,*}, Prorokov A.N.²¹ORCID : 0009-0009-1695-6553;^{1,2} State University of Education, Moscow, Russian Federation

* Corresponding author (evlanov.1999[at]mail.ru)

Abstract

The article has shown that the socio-psychological climate, reflecting interpersonal relations and the emotional atmosphere in a team, is a crucial factor of management effectiveness. Organizational culture establishes normative frameworks by shaping values and interaction rules, while the climate demonstrates the actual state of the organizational environment. The study emphasizes that the inconsistency between declared cultural values and the real psychological atmosphere reduces employee motivation and productivity. The paper highlights the problem of underestimating the role of climate in management practice and proposes solutions, including integrating the climate factor into the management system, developing leadership competencies, and applying proactive practices to foster a positive environment.

Keywords: socio-psychological climate, organizational culture, management performance, efficiency, motivation, leadership, employee engagement.

Введение

В современных организациях результативность управления определяется не только внешними условиями, но и внутренними факторами, ключевыми среди которых выступают человеческие ресурсы и социальная среда коллектива. Социально-психологический климат (далее — СПК) отражает эмоционально-психологическую атмосферу группы и характер взаимоотношений между сотрудниками, от которых зависят удовлетворенность трудом, сплоченность персонала и эффективность совместной деятельности. Так, «устойчивое морально-нравственное состояние группы, отражающее настроения людей, их групповое мнение, отношения друг к другу и к ценностям», оказывает прямое влияние на результативность работы как коллектива в целом, так и отдельных его членов.

Организационная культура, в свою очередь, представляет собой систему разделяемых ценностей, норм и убеждений, формирующих уникальное «социально-духовное поле» предприятия и определяющих правила взаимодействия на основе общей философии и идеологии. Она придает организации своеобразие, задает направление ее развитию и выступает интегрирующим фактором, объединяющим персонал для достижения стратегических целей [9, С. 57].

Взаимосвязь организационной культуры и СПК

Взаимосвязь организационной культуры и социально-психологического климата носит многоплановый характер: оба феномена признаны «тесно взаимосвязанными и взаимообусловленными». Благоприятный, гармоничный СПК нередко рассматривается как составная часть корпоративной культуры. Формирование позитивной атмосферы напрямую связано с развитием организационной культуры, поскольку закрепленные в ней ценности и нормы определяют характер повседневных отношений и взаимодействий в коллективе.

Эмпирические исследования подтверждают данную зависимость: установлена статистически значимая корреляция между типом корпоративной культуры и состоянием СПК. Так, при доминировании клановой культуры климат оказывается существенно более благоприятным, тогда как в условиях иерархической (бюрократической) культуры фиксируются низкие показатели психологической атмосферы. Таким образом, определенные культурные модели сами по себе формируют предпосылки для благоприятного климата. В то же время несоответствие реальной организационной культуры предпочтениям и ожиданиям сотрудников ведет к его ухудшению: рассогласование ценностей вызывает напряженность, снижение доверия и негативно отражается на морально-психологическом фоне коллектива.

Наглядным образом эту взаимосвязь можно представить в виде схемы (рис. 1).



Рисунок 1 - Взаимосвязь организационной культуры, социально-психологического климата и результативности управления

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.162.111.1>

Существенным различием между культурой и социально-психологическим климатом является степень их устойчивости и выраженность в повседневной деятельности. Организационная культура выступает более стабильным и глубинным основанием, тогда как СПК чувствителен к текущим обстоятельствам и стилю управления, вследствие чего может различаться в подразделениях одной организации. Даже при общей корпоративной культуре отдельные отделы способны демонстрировать различный климат. Так, если в организации закреплён демократичный и уважительный стиль взаимодействия, но руководитель конкретного подразделения использует авторитарные методы, в его отделе формируется неблагоприятная атмосфера, проявляющаяся в напряженности отношений и снижении мотивации.

В подобных ситуациях высшее руководство, как правило, вынуждено вмешиваться — требуя изменить управленческий стиль или заменив руководителя, чтобы восстановить соответствие климата ценностям корпоративной культуры. Данный пример наглядно показывает, что культура задает нормативные рамки, тогда как климат отражает реальное состояние организационной среды, и при несоответствии управленческих практик культурным ориентирам именно климат первым сигнализирует о проблемах, требующих управленческих решений [3, С. 50].

Исследования в области влияния климата и культуры на результативность управления

Влияние организационной культуры и социально-психологического климата на результативность управления и показатели деятельности подтверждается широким кругом исследований. Благоприятная атмосфера способствует тому, что сотрудники работают с энтузиазмом и высокой отдачей, тогда как неблагоприятный климат резко снижает их трудовую мотивацию. Иными словами, в позитивной среде сотрудники прикладывают больше усилий, активнее сотрудничают и проявляют инициативу, что напрямую отражается на результатах.

Согласно данным Всемирной организации здравоохранения [10, С. 260], экономические потери из-за снижения продуктивности, обусловленного депрессией и тревожностью, ежегодно составляют около 1 трлн. долларов США. Так, после устранения негативных психосоциальных факторов около 86% работников начинают справляться с большим объемом задач. В целом наблюдения подтверждают, что «благоприятный социально-психологический климат позволяет повысить производительность компании».

В отечественной науке также установлена прямая зависимость между состоянием СПК и результативностью труда. Указывается, что улучшение климата сопровождается ростом производительности на предприятиях [7, С. 44]. Не случайно одной из ключевых задач руководителя признается поддержание здоровой атмосферы в коллективе, поскольку формирование благоприятного климата непосредственно связано с ростом продуктивности и удовлетворенности персонала [5, С. 140].

Обсуждение

Несмотря на очевидную значимость социально-психологического климата, в научной литературе фиксируется проблема: многие исследователи и практики склонны недооценивать его роль, сосредотачивая внимание исключительно на организационной культуре. Так, Т. Соломанидина и В. Кишеня отмечают [6, С. 56], что значительная часть менеджеров «абстрагируется от понятия организационного климата как устаревшего», концентрируясь только на культуре и игнорируя их неразрывную взаимосвязь.

Игнорирование состояния климата приводит к тому, что напряженность, конфликты или дефицит доверия остаются вне поля зрения руководства. В итоге, даже при стремлении укрепить корпоративную культуру, скрытые проблемы во взаимоотношениях подрывают исполнительскую дисциплину, снижают мотивацию и ограничивают инновационный потенциал сотрудников. Отсутствие своевременного контроля этих факторов ведет к росту кризиса доверия и разобщенности, что снижает эффективность управления. Так, ключевая проблема заключается в несоответствии между декларируемой культурой и фактической психологической атмосферой, усугубляемом недостатком внимания со стороны менеджмента к человеческому фактору в повседневной деятельности.

Решение обозначенной проблемы в научной литературе связывается с интеграцией управления социально-психологическим климатом в систему менеджмента организации. Прежде всего, климат рассматривается не как абстрактное явление, а как поддающийся диагностике и целенаправленному регулированию фактор организационной эффективности. В этом контексте специалисты рекомендуют использовать данные о взаимосвязи культуры и климата в консультировании компаний. Практически это означает, что менеджеры всех уровней должны систематически отслеживать атмосферу в своих подразделениях, оценивая морально-психологическое состояние сотрудников через опросы и специализированные анкеты, выявлять проблемные зоны и своевременно предпринимать корректирующие меры.

Важным направлением является также отбор и развитие лидерских компетенций, соответствующих провозглашаемым культурным установкам. Обучение навыкам эмоционального интеллекта, конструктивной обратной связи, разрешения конфликтов и командного взаимодействия позволяет предотвращать формирование токсичной атмосферы. В случаях, когда негативный климат уже сформировался, необходимы корректирующие действия со стороны высшего руководства, включая кадровые решения, направленные на устранение диссонанса между культурой организации и реальной психологической средой коллектива.

Помимо реактивных мер, в научной литературе выделяются и проактивные шаги, направленные на формирование благоприятного климата. Так, для создания инновационной и творчески ориентированной среды (адхократической культуры) Соломанидина Т. и Кишеня В. предлагают целый ряд практик: поддержка новых идей и инициатив со стороны руководства без риска санкций за неудачи, развитие атмосферы толерантности к ошибкам как ресурса для обучения, устранение бюрократических барьеров для межподразделенческого взаимодействия, обеспечение доступности ресурсов для экспериментов, а также справедливое вознаграждение новаторских усилий при их безусловной поддержке на уровне высшего менеджмента. Подобная управленческая политика позволяет сотрудникам ощущать защищенность и поддержку при реализации изменений, что значительно укрепляет психологический климат.

Заключение

В условиях здорового социально-психологического климата сотрудники ощущают доверие, справедливость и свободу выражать мнение, что напрямую повышает их вовлеченность и лояльность. Так, ключевым решением проблемы дисбаланса между культурой и климатом становится развитие системы управления персоналом, в которой декларируемые ценности находят подтверждение в реальных управленческих действиях. Современные организации все чаще реализуют программы, ориентированные на рост внутренней удовлетворенности (например, инициативы по повышению вовлеченности сотрудников и укреплению корпоративной культуры).

Таким образом, можно сделать вывод, что социально-психологический климат выступает неотъемлемой частью организационной культуры и одним из ключевых факторов эффективности управления. Гармоничная культура, обеспечивающая здоровую атмосферу, формирует условия, в которых сотрудники мотивированы и объединены общими ценностями, что способствует росту производительности и успешной реализации управленческих решений. В то же время рассогласование между декларируемыми культурными нормами и фактическими отношениями в коллективе снижает эффективность труда и ставит под угрозу достижение стратегических целей.

Отсюда вытекает важнейшая задача руководства – целенаправленное формирование и поддержание благоприятного климата посредством развития позитивной культуры и внимательного отношения к состоянию коллектива. Такой комплексный подход, основанный на научных рекомендациях, позволяет организации максимально раскрыть потенциал сотрудников и обеспечить высокую результативность управления в долгосрочной перспективе.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Аммосова А.К. Роль стиля поведения в трудовом коллективе. / А.К. Аммосова // Экономика и социум. — 2018. — № 6 (49). — С. 1616–1618.
2. Барган А.С. Организационная культура социально ориентированных организаций dis.. ...Candidate of Sociological Sciences: 39.03.02 : защищена 2020-12-23 : утв. 2020-12-23 / А.С. Барган. — Екатеринбург: 2020. — 49 с.
3. Зародина В.В. Социально-психологический климат в контексте эффективности трудовой деятельности сотрудников. / В.В. Зародина // Человеческий капитал. — 2018. — № 1 (109). — С. 48–59.
4. Леонова А.Б. Организационная психология / А.Б. Леонова, Т.Ю. Базаров, М.М. Абдуллаева. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 429 с.
5. Младенцева А.И. Понятие и особенности формирования социально-психологического климата в коллективе. / А.И. Младенцева. // SCIENCE AND TECHNOLOGY RESEARCH 2022: сборник статей Международной научно-практической конференции; — Петрозаводск: Новая Наука, 2022. — С. 136–141.
6. Соломанидина Т. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании / Т. Соломанидина, В. Кишеня // Управление персоналом. — 2005. — № 4. — С. 55–57.
7. Ханова З.Г. Влияние организационной культуры на социально-психологический климат организации. / З.Г. Ханова, М.Б. Позина, А.Д. Беликов // Национальная Ассоциация Ученых. — 2021. — № 71–1. — С. 43–46.
8. Шепель В.М. Управленческая психология / В.М. Шепель. — Москва: Ленанд, 2023. — 240 с.
9. ЩербакOVA О.И. Социально-психологический климат в организации как фактор эффективности ее деятельности. / О.И. ЩербакOVA, М.Н. Сенгаева, А.А.Ж. Тлеубергенова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2022. — № 3 (123). — С. 56–61.
10. Чашкина Т.В. Социально-психологический климат в компании и его влияние на эффективность деятельности компании. / Т.В. Чашкина, М.А. Петров // Молодой ученый. — 2023. — № 27 (474). — С. 259–262. — URL: <https://moluch.ru/archive/474/103802> (дата обращения: 01.12.25).

Список литературы на английском языке / References in English

1. Ammosova A.K. Rol' stilya povedeniya v trudovom kollektive [The role of the style of behavior in the workforce]. / A.K. Ammosova // Economics and society. — 2018. — № 6 (49). — P. 1616–1618. [in Russian]
2. Bargan A.S. Organizatsionnaya kul'tura social'no orientirovanny'x organizatsij [Organizational culture of socially oriented organizations] dis.....of PhD in : 39.03.02 : defense of the thesis 2020-12-23 : approved 2020-12-23 / A.S. Bargan. — Ekaterinburg: 2020. — 49 p. [in Russian]
3. Zarodina V.V. Social'no-psixologicheskij klimat v kontekste e'ffektivnosti trudovoj deyatel'nosti sotrudnikov [Social and psychological climate in the context of employee performance]. / V.V. Zarodina // Human capital. — 2018. — № 1 (109). — P. 48–59. [in Russian]
4. Leonova A.B. Organizatsionnaya psixologiya [Organizational psychology] / A.B. Leonova, T.Yu. Bazarov, M.M. Abdullaeva. — Moscow: INFRA-M, 2022. — 429 p. [in Russian]
5. Mladenceva A.I. Ponyatie i osobennosti formirovaniya social'no-psixologicheskogo klimata v kollektive [The concept and features of the formation of a socio-psychological climate in a team]. / A.I. Mladenceva. // SCIENCE AND TECHNOLOGY RESEARCH 2022: Collection of Articles from the International Scientific and Practical Conference; — Petrozavodsk: Novaya Nauka, 2022. — P. 136–141. [in Russian]
6. Solomanidina T. Organizatsionnaya kultura i klimat: vzaimozavisimost i vliyanie na effektivnost raboti kompanii [Organizational culture and climate: interdependence and impact on company performance] / T. Solomanidina, V. Kishenya // Upravlenie personalom [Personnel management]. — 2005. — № 4. — P. 55–57. [in Russian]
7. Xanova Z.G. Vliyanie organizatsionnoj kul'tury' na social'no-psixologicheskij klimat organizatsii [The impact of organizational culture on the socio-psychological climate of an organization]. / Z.G. Xanova, M.B. Pozina, A.D. Belikov // National Association of Scientists. — 2021. — № 71–1. — P. 43–46. [in Russian]
8. Shepel V.M. Upravlencheskaya psikhologiya [Managerial psychology] / V.M. Shepel. — Moscow: Lenand, 2023. — 240 p. [in Russian]
9. Shherbakova O.I. Social'no-psixologicheskij klimat v organizatsii kak faktor e'ffektivnosti ee deyatel'nosti [The socio-psychological climate in an organization as a factor in its effectiveness]. / O.I. Shherbakova, M.N. Sengaeva, A.A.Zh. Tleubergenova // Economics and Management: Problems, Solutions. — 2022. — № 3 (123). — P. 56–61. [in Russian]
10. Chashkina T.V. Social'no-psixologicheskij klimat v kompanii i ego vliyanie na e'ffektivnost' deyatel'nosti kompanii [The socio-psychological climate in the company and its impact on the company's performance]. / T.V. Chashkina, M.A. Petrov // Young scientist. — 2023. — № 27 (474). — P. 259–262. — URL: <https://moluch.ru/archive/474/103802> (accessed: 01.12.25). [in Russian]