

**Щербакова Ольга Ивановна**

д-р психол. наук, доцент, профессор

**Денисов Андрей Павлович**

студент

ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ТРЕВОЖНОСТИ И ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** в статье представлены результаты эмпирического исследования, посвященного изучению взаимосвязи тревожности и психологического климата сотрудников организации. В ходе работы осуществлен теоретический обзор отечественных и зарубежных источников по рассматриваемой проблематике, систематизированы данные современных психологических исследований. В исследовании были использованы методики: шкала ситуативной тревожности Спилбергера – Ханина, диагностика психологического климата в малой группе В.В Шпалинский, Э.Г. Шелест, карта-схема изучения психологического климата коллектива Л.А. Пергаменецик, Н.Н. Лепешинский, которые позволили определить уровни выраженности изучаемых параметров у сотрудников. В результате корреляционного анализа выявлена статистически значимая обратная зависимость между уровнем ситуативной тревожности и показателями состояния психологического климата у сотрудников организации.*

***Ключевые слова:** тревожность, психологический климат, взаимосвязь.*

*Актуальность* данной темы обусловлена тем, что изучение взаимосвязи тревожности и психологического климата в организации позволяет глубже понять, как взаимоотношения в коллективе влияют на уровень тревожности сотрудников и, как следствие, на уровень стресса и эффективность труда в целом и, наоборот, каким образом изменение показателей тревожности может повлиять на психологический климат, на конфликтность и на нарушение коммуникации в коллективе.

Результаты данного исследования могут быть полезны для разработки рекомендаций по профилактике тревожности и улучшению взаимодействия внутри коллектива, формирования «рабочей» атмосферы.

*Цель исследования:*

Выявление взаимосвязи между тревожностью сотрудников и состоянием психологического климата в организации.

*Задачи исследования:*

1. Провести анализ научной литературы по проблеме исследования.
2. Провести эмпирическое исследование тревожности сотрудников и психологического климата в организации ФГБОУ ВО «РАНХиГС».
3. Провести корреляционный анализ между показателями тревожности работников и состоянием психологического климата.

*Методы исследования.*

Общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция.

Теоретические методы: анализ литературы по проблеме исследования.

Эмпирические методы: тестирование.

Методы математической статистики: критерий Колмогорова-Смирнова, метод ранговой корреляции Спирмена.

*Гипотеза:* существует отрицательная взаимосвязь между тревожностью сотрудников и состоянием психологического климата в организации.

*Современные исследования взаимосвязи тревожности сотрудников и психологического климата в организации.*

В настоящее время активно проводятся научные исследования, которые изучают взаимосвязь тревожности сотрудников и психологического климата в коллективе. В исследованиях рассматриваются факторы, влияющие на ухудшение эмоционального фона сотрудников, а именно неопределённость производственных заданий, отсутствие постоянного рабочего места, плохая организация труда. Также изучается, как благоприятный психологический климат влияет на эффективность деятельности предприятия.

Исследования ученых – психологов показывают, что тревожность сотрудников и психологический климат в коллективе взаимосвязаны. Это обусловлено тем, что эмоциональное состояние одного сотрудника влияет на микроклимат в коллективе, а психологический климат, в свою очередь, влияет на психологическое состояние сотрудников [1].

Тревожность может ухудшать психологический климат. Например, неадресованная социальная тревожность создаёт коммуникационные барьеры, которые негативно влияют на весь коллектив. Коллеги часто ошибочно воспринимают замкнутость и кажущуюся отчуждённость сотрудника с социальной тревожностью как высокомерие, отсутствие интереса или нежелание быть частью команды. Психологический климат, в свою очередь, влияет на тревожность. Улучшенное эмоциональное состояние сотрудников благоприятно сказывается на общем микроклимате в коллективе, способствуя его сплочённости и позитивному настрою [7, с. 48–61].

Тесную связь между удовлетворенностью членов коллектива взаимоотношениями с работниками установил Э. Мэйо в первой четверти прошлого века. Его знаменитый Хоторнский эксперимент показал тесную связь между особенностями психологического климата в коллективе и продуктивностью труда [4].

Изучение влияния тревожности сотрудников на психологический климат организации прослеживаются в ряде работ современных ученых:

В исследовании Т.А. Бергис (2022 г.) изучалась взаимосвязь уровня тревожности и эмоциональной направленности [2].

Исследование, проведённое в США (2002–2014 гг.), было направлено на оценку взаимосвязей между психическим здоровьем на рабочем месте с различными типами трудовых договоров, которое позволило выявить, что изменения в трудовых договорах – важные факторы риска психологического стресса на рабочем месте.

Проведенные исследования показывают, что высокий уровень тревожности среди сотрудников может негативно сказываться на производительности труда, удовлетворенности работой и общей эффективности организации. Это связано с

тем, что тревожность снижает способность концентрироваться, принимать решения и эффективно взаимодействовать с коллегами [4].

Среди отечественных исследований нужно отметить работу А. М. Нагимовой (2000г.), в которой автор рассмотрела прямую зависимость социально-психологического климата на производительность труда на основе работы с реальными предприятиями. Автор акцентировала внимание на том, что работник относится к своим трудовым функциям как к средству и условиям достижения личных интересов, целей и потребностей, и мера соответствия трудового поведения тем выше, чем ближе находятся индивидуальные интересы целям и задачам предприятия [11].

Исследование Светланы Михайловой и Дениса Смирнова (2021г.) направлено на изучение взаимосвязи социально-психологического климата коллектива сотрудников органов внутренних дел и стиля руководства. Результаты корреляционного анализа показали, что более благоприятный климат сопровождается в большей степени коллегиальным и отчасти попустительским компонентом руководства. Например, когда руководство демократично в принятии решений, проявляет интерес к сотрудникам, замечает их заслуги, поддерживает их начинания, тогда сотрудники ощущают себя более защищёнными и удовлетворёнными, отмечая социально-психологический климат в коллективе как благоприятный [10].

Многие авторы отмечают влияние психологического климата коллектива на профессиональное выгорание сотрудников и разрабатывают рекомендации по профилактике профессионального выгорания и оптимизации психологического климата коллектива [3].

Анализ современных исследований подтверждают тесную взаимосвязь между уровнем тревожности сотрудников и психологическим климатом в коллективе. Неблагоприятные условия труда, неопределённость требований и слабая организация рабочих процессов повышают тревожность, что, в свою очередь, ухудшает эмоциональный фон и межличностные отношения. В то же время благоприятный психологический климат способствует снижению тревожности, повышению сплочённости и росту эффективности деятельности [9]

Как отечественные, так и зарубежные исследования показывают, что атмосфера в коллективе напрямую влияет на продуктивность труда, удовлетворённость работой и психическое состояние сотрудников. Руководство, стиль управления, поддержка, справедливость и качество коммуникаций являются ключевыми факторами формирования климата. Неблагоприятный климат повышает риски стресса, профессионального выгорания и конфликтов, тогда как позитивная атмосфера укрепляет психологическое здоровье сотрудников и способствует достижению организационных целей [6].

#### *Этапы и методы эмпирического исследования.*

Настоящее эмпирическое исследование проводилось на базе организации ФГБОУ ВО «РАНХиГС» (местонахождение: г.Москва).

В исследование приняли участие 65 человек в возрасте 20–60 лет, средний возраст респондентов 36 года, 30% мужчин, 70% женщин.

Опрос проводился в онлайн-формате.

В исследовании использовались следующие методики:

1. Шкала самооценки уровня тревожности Спилберга – Ханина на выявление личностной и ситуативной тревожности. В данном исследовании применялась только шкала ситуативной тревожности. Это связано с ограничениями по времени, которое сотрудники могли уделить участию в исследовании [8].

2. Методика диагностики психологического климата в малой группе (В. В. Шпалинская, Э. Г. Шелест). Методика направлена на оценку социально-психологического климата в малой группе через субъективные оценки её членов.

3. Методика «Карта-схема изучения психологического климата коллектива» (Л. А. Пергаменщик, Н. Н. Лепешинская). Методика предназначена для комплексной оценки социально-психологического климата в трудовом или учебном коллективе [12].

*Результаты эмпирического исследования взаимосвязи тревожности сотрудников и психологического климата в организации.*

По результатам эмпирического исследования, проведенного в ФГБОУ ВО «РАНХиГС», были получены следующие данные (рис. 1–3).

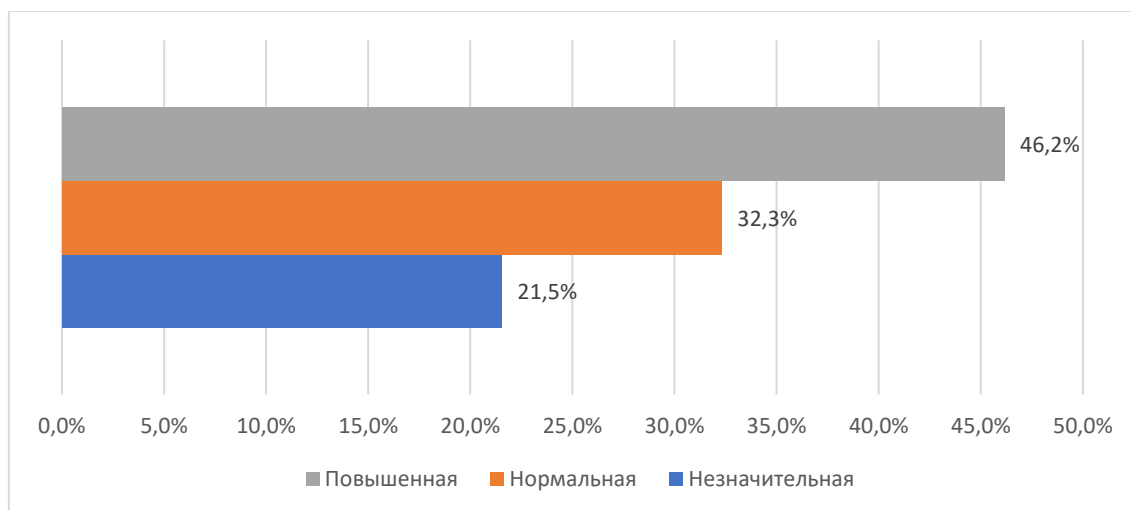


Рис. 1. Показатели уровня ситуативной тревожности работников на основании шкалы самооценки уровня тревожности Спилберга – Ханина

Диаграмма демонстрирует распределение уровней ситуативной тревожности среди сотрудников. Согласно представленным данным, повышенная тревожность выявлена у 46,2% работников, что является наиболее многочисленной группой. Это указывает на наличие значительного эмоционального напряжения и повышенной чувствительности к рабочим факторам.

Нормальный уровень тревожности отмечается у 32,3% сотрудников, что соответствует нормативным значениям и отражает устойчивую адаптацию к рабочей среде.

Незначительный уровень тревожности имеют 21,5% респондентов, что говорит о низкой восприимчивости к стрессовым ситуациям и благоприятном эмоциональном фоне.

Полученное распределение свидетельствует о том, что почти половина коллектива испытывает выраженную тревожность, что может существенно влиять на качество труда, коммуникативные процессы и общий психологический климат. Такие результаты подчёркивают важность внедрения мер, направленных на снижение эмоционального напряжения и поддержку сотрудников [5].

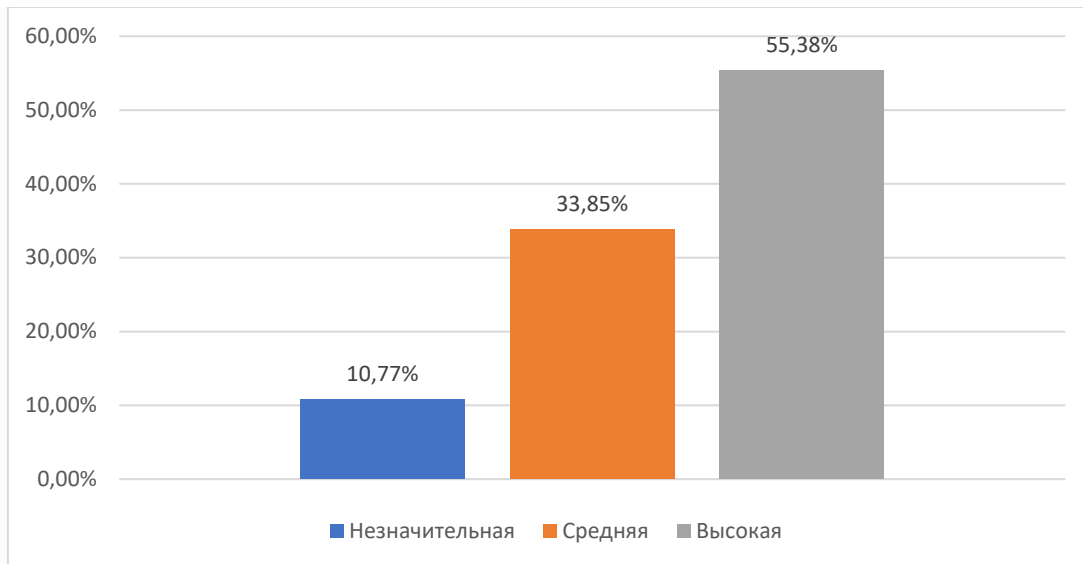


Рис. 2. Результаты оценки состояния психологического климата по методике диагностики психологического климата в малой группе

В.В Шпалинский, Э.Г. Шелест

На диаграмме представлены три уровня благоприятности психологического климата: незначительная, средняя и высокая.

Высокая благоприятность характеризует 55,38% сотрудников. Это свидетельствует о позитивной рабочей среде, ощущении эмоциональной поддержки, стабильности и доверительных отношениях.

Средняя благоприятность отмечена у примерно 33,85% сотрудников, что указывает на умеренно позитивный, но не полностью устойчивый климат. Возможны единичные конфликты, недостаток открытости или сложности в коммуникации.

Незначительная благоприятность наблюдается примерно у 10,77% работников, что говорит о наличии проблемных зон в их межличностных отношениях или восприятии условий труда. Это может выражаться в переживании напряжённости, низкой включённости в коллективную деятельность или отсутствии чувства принадлежности.

В целом, результаты подтверждают наличие благоприятного эмоционально-психологического фона, однако выявляют группу работников, которым требуется

дополнительное внимание со стороны руководства или психологической службы.

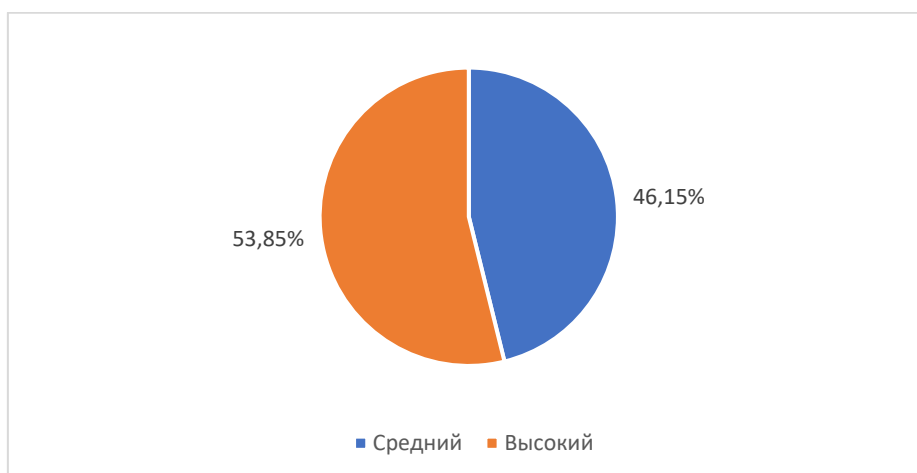


Рис. 3. Результаты оценки состояния психологического климата по методике карта-схема изучения психологического климата коллектива  
Л.А. Пергаменщик, Н.Н. Лепешинский

Диаграмма показывает распределение оценок состояния психологического климата в малой группе. По результатам исследования, высокий уровень благоприятности психологического климата отмечается у 53,85% сотрудников, что отражает преобладание положительной эмоциональной атмосферы, наличие взаимопомощи, доверия и комфортных межличностных отношений.

Средний уровень благоприятности выявлен у 46,15% участников исследования. Это указывает на стабильное, но недостаточно выраженное чувство удовлетворённости условиями взаимодействия и эмоциональным фоном в коллективе. Средний уровень может свидетельствовать о наличии отдельных трудностей в общении, распределении ролей или организации работы.

Важно отметить, что низкий уровень благоприятности не наблюдается, что говорит в целом о позитивном характере рабочих взаимоотношений.

Таким образом, психологический климат по данной методике оценивается как преимущественно благоприятный, хотя почти половина коллектива испытывает умеренные сложности в коммуникациях или эмоциональной сфере.

Полученные в ходе опроса данные свидетельствуют о том, что почти половина сотрудников испытывает повышенную тревожность, что может негативно

влиять на межличностные отношения, коммуникации и эмоциональную атмосферу в коллективе.

Несмотря на это, по обеим методикам оценки психологического климата в целом преобладает высокий и средний уровень его благоприятности, что указывает на наличие позитивных тенденций в организационной среде.

Небольшая часть сотрудников отмечает низкую или незначительную благоприятность климата, что может быть связано с их индивидуальными переживаниями, личностными особенностями или высокой тревожностью.

Общий вывод показывает, что психологический климат скорее благоприятен, однако повышенные уровни тревожности у значительной доли сотрудников могут снижать его устойчивость и качество.

#### *Статистический анализ результатов эмпирического исследования.*

Для каждого показателя исследования – уровня ситуативной тревожности и двух параметров психологического климата – была проведена проверка соответствия эмпирического распределения нормальному закону. Она была проведена с помощью коэффициента Колмогорова-Смирнова.

Во всех случаях коэффициент Колмогорова-Смирнова  $p < 0,05$ , т.е. распределение выборки отклоняется от нормального, следовательно, для корреляционного анализа мы использовали коэффициент ранговой корреляции Спирмена – надёжный непараметрический метод оценки монотонной связи между переменными.

Связь ситуативной тревожности по методике Спилбергера – Ханина с состоянием психологического климата по методике «карта-схема изучения психологического климата коллектива» Л.А. Пергаменщик, Н.Н. Лепешинский: коэффициент равен  $-0,894$  ( $p < 0,05$ ) – выявлена сильная отрицательная взаимосвязь.

Такой высокий уровень связи говорит о том, что чем выше ситуативная тревожность, тем ниже сотрудники оценивают психологический климат. И, наоборот, чем выше оценивается состояние психологического климата, тем ниже уровень тревожности.

Связь ситуативной тревожности по методике Спилбергера-Ханина и состояния психологического климата по методике: «диагностика психологического климата в малой группе» В.В Шпалинский, Э.Г. Шелест – коэффициент равен -0,814 ( $p < 0,05$ ) – указывает на наличие сильной отрицательной взаимосвязи.

Результат демонстрирует, что сотрудники с высоким уровнем ситуативной тревожности склонны воспринимать рабочую атмосферу как менее комфортную, напряжённую или нестабильную. И, наоборот, в коллективах с гармоничными отношениями и поддерживающими практиками уровень ситуативной тревожности существенно ниже.

Сравнение двух коэффициентов показывает, что связь ситуативной тревожности с оценкой климата по методике карта-схема изучения психологического климата коллектива» Л.А. Пергаменщик, Н.Н. Лепешинский сильнее (-0.894), чем по методике «диагностика психологического климата в малой группе» В.В Шпалинский, Э.Г. Шелест. Это может объясняться структурой методики, более направленной на субъективные эмоциональные реакции сотрудников.

Полученные данные подтверждают, что взаимосвязь между тревожностью и психологическим климатом носит двусторонний характер: высокая ситуативная тревожность ухудшает климат, неблагоприятный психологический климат усиливает тревожность.

Таким образом, результаты статистического анализа однозначно свидетельствуют о наличии сильной отрицательной взаимосвязи между уровнем ситуативной тревожности сотрудников и состоянием психологического климата в организации. Все показатели имеют ненормальное распределение, что отражает разнообразие эмоционального состояния сотрудников и их восприятия психологического климата. Коэффициенты корреляции Спирмена (-0.894 и -0.814) указывают на очень высокую силу связи. Полученные данные подтверждают, что психологический климат выступает важнейшим защитным фактором, способствующим снижению тревожности сотрудников. В свою очередь, повышенная тревожность отдельных работников является риском для формирования неблагоприятного психологического климата.

*Заключение.*

Результаты диагностики уровня ситуативной тревожности сотрудников ФГБОУ ВО «РАНХиГС» показали, что почти половина сотрудников характеризуется повышенным уровнем тревожности, что свидетельствует о наличии выраженного эмоционального напряжения в коллективе. Одновременно результаты оценки психологического климата по методикам В.В. Шпалинского, Э.Г. Шелест и Л.А. Пергаменщик, Н.Н. Лепешинского выявили преобладание высокого и среднего уровней благоприятности психологического климата, что указывает на, в целом, позитивный психологический фон в организации при наличии отдельных проблемных зон.

Проведенное исследование показало, что между тревожностью сотрудников и состоянием психологического климата в организации существует сильная отрицательная взаимосвязь ( $r = -0,894$  и  $r = -0,814$  при  $p < 0,05$ ), что свидетельствует о том, что повышение тревожности сопровождается снижением оценки психологического климата и наоборот.

Таким образом, цель исследования была достигнута, а гипотеза подтвердилась.

*Список литературы*

1. Беззубова Т.Н. Влияние уровня тревожности и стрессоустойчивости на результаты психофизиологического исследования с использованием полиграфа / Т.Н. Беззубова, О.В. Купцова // Психология и право. – 2025. – №2. DOI 10.17759/psylaw.2025150215. EDN VXMRMI
2. Давлетчина С.Б. Словарь по конфликтологии / С.Б. Давлетчина. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. – 100 с.
3. Душков Б.А. Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика: энциклопедический словарь / Б.А. Душков, А.В. Королев, Б.А. Смирнов. – М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2005. – 848 с.
4. Матюшкина Е.Я. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание: современные подходы к исследованию и профилактике / Е.Я. Матюшкина

[и др.] // Современная зарубежная психология. – 2020. – №1. DOI 10.17759/jmfp.2020090104. EDN ZNCABW

5. Немов Р.С. Психология / Р.С. Немов. – В 3 кн. Кн. 3. Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – М.: Владос, 2019. – 640 с.

6. Панфилова А.П. Социально-психологический климат в коллективе организации / А.П. Панфилова. – М.: Академия, 2019. – 240 с.

7. Смирнова А.Ю. Организационный стресс в ситуации угрозы потери работы: гендерный аспект / А.Ю. Смирнова // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. – 2025. – Т. 14. Вып. 1. – С. 48–61. – DOI: 10.18500/2304-9790-2025-14-1-48-61. EDN SWZRRY

8. Спилбергер Ч.Д. Концептуальные и методологические проблемы исследования тревоги / Ч.Д. Спилбергер. – М.: Прогресс, 2003. – 514 с.

9. Терсакова А.А. Тревожность личности в профессиональной среде / А.А. Терсакова, М.А. Гичкина // Теория и практика современной науки. – 2020. – №11 (65). – С. 163–167. EDN BAIPAQ

10. Жданова П.Р. Атрибуты корпоративной культуры организации как предикторы выгорания сотрудников: краткий обзор / П.Р. Жданова. – URL: [https://psyjournals.ru/journals/jmfp/archive/2024\\_n3/Zhdanova](https://psyjournals.ru/journals/jmfp/archive/2024_n3/Zhdanova) (дата обращения: 31.03.2026).

11. Сафронова А.А. Управление социально-психологическим климатом коллектива (тимбилдинг) – инновационная форма обеспечения экономической безопасности предприятия / А.А. Сафронова, Н.В. Капустина, И.В. Кандаков, М.А. Баклашова // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. №6. – URL: <https://esj.today/PDF/84ECVN622.pdf> (дата обращения: 31.03.2026). EDN SEPYYJ

12. American Psychological Association. Work and stress. – URL: <https://www.apa.org/topics/work-stress> (дата обращения: 31.03.2026).