

**УДК 159.9**

**Практическая психология**

**КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА КАК ЦЕННОСТНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

**Калинина И.В.**

В научной литературе существует множество подходов к систематизации и описанию стилей руководства, что связано с разнообразием управленческих задач, условий деятельности и индивидуально-психологических особенностей руководителей. Разные исследователи предлагают собственные варианты классификаций, однако все они стремятся выявить ключевые параметры, влияющие на характер управленческого взаимодействия. В современных психолого-управленческих исследованиях стили руководства понимаются как сложные, многокомпонентные образования, включающие в себя не только набор устойчивых поведенческих проявлений руководителя, но и его ценностные ориентации, особенности принятия решений, способы организации деятельности персонала и специфику влияния на работников. Стиль руководства приобретает решающее значение: он задает тон коммуникациям, влияет на характер распределения полномочий, определяет степень участия сотрудников в принятии решений и формирует основы организационной культуры. Грамотно выбранный стиль руководства способствует росту мотивации персонала, укреплению доверия к менеджеру, развитию инициативности и вовлеченности сотрудников.

Ключевые слова: авторитарный стиль, демократический стиль, либеральный (попустительский) стиль, дистанционный стиль, контактный стиль, целеполагающий стиль, делегирующий стиль, проблемно-организующий стиль, ситуационный стиль, партнерский стиль

**CLASSIFICATION OF LEADERSHIP STYLES AS A VALUE ORIENTATION AND ORGANIZATION OF STAFF ACTIVITIES**

**Kalinina I. V.**

The scientific literature offers numerous approaches to systematizing and describing leadership styles, reflecting the diversity of management tasks, operating conditions, and individual psychological characteristics of managers. While various researchers offer their own classifications, all seek to identify key parameters influencing the nature of managerial interactions. In modern psychological and management research, leadership styles are understood as complex, multi-component entities that encompass not only a set of consistent behavioral manifestations of a manager but also their value orientations, decision-making characteristics, methods of organizing staff activities, and the specifics of their influence on employees. Leadership style is crucial: it sets the tone for communications, influences the distribution of authority, determines the degree of employee participation in decision-making, and shapes the foundations of organizational culture. A well-chosen leadership style promotes employee motivation, strengthens trust in the manager, and develops initiative and employee engagement.

Keywords: authoritarian style, democratic style, liberal (permissive) style, remote style, contact style, goal-setting style, delegating style, problem-organizing style, situational style, partnership style

**Введение**

В современных психолого-управленческих исследованиях стили руководства понимаются как сложные, многокомпонентные образования, включающие в себя не только набор устойчивых поведенческих проявлений руководителя, но и его ценностные ориентации, особенности принятия решений, способы организации деятельности персонала и специфику влияния на работников.

**Материалы и методы**

В управленческой практике стиль выступает своеобразным «инструментом» формирования профессиональных и межличностных отношений в коллективе. Как подчеркивают Д. Б. Гармаева и Е. В. Амосова, характер выбранного руководителем стиля напрямую отражается на эмоциональном фоне группы, степени доверия между членами коллектива, готовности сотрудников проявлять инициативу и включаться в решение профессиональных задач. Более того, стиль руководства нередко определяет динамику развития коллектива, его устойчивость к стрессовым факторам, способность адаптироваться к организационным изменениям и воспринимать инновации [4].

## **Результаты исследования**

*Авторитарный стиль* характеризуется жесткой централизацией управленческой власти, когда руководитель самостоятельно принимает ключевые решения, устанавливает строгие регламенты и контролирует практически каждый этап деятельности подчиненных. Такой руководитель стремится к полному соблюдению дисциплины, требует точного выполнения распоряжений и не допускает значительного участия сотрудников в обсуждении рабочих вопросов. Подчиненные в рамках данного стиля, как правило, лишены возможности проявлять инициативу, предлагать альтернативные варианты решения задач или участвовать в стратегическом планировании. Несмотря на очевидные ограничения, авторитарный стиль может быть достаточно эффективным в ситуациях, требующих оперативного реагирования: при возникновении кризисных условий, необходимости быстрого принятия решений или жесткой регламентации производственного процесса. В таких обстоятельствах высокая управленческая концентрация позволяет снизить риски неопределенности и обеспечить слаженность действий коллектива. Вместе с тем длительное использование данного стиля имеет и отрицательные последствия. Как подчеркивает Д. Н. Панов, постоянное жесткое давление и отсутствие возможности для самовыражения приводят к снижению удовлетворенности трудом, росту психологического напряжения, формированию скрытых конфликтов и ослаблению мотивации сотрудников [11]. Со временем коллектив становится менее инициативным, более зависимым от руководителя и менее готовым к инновационным формам работы.

*Демократический стиль* руководства основывается на активном включении сотрудников в обсуждение значимых вопросов, совместном принятии решений и поддержании открытых каналов коммуникации. В такой системе взаимодействия руководитель не стремится единолично определять направления деятельности коллектива, а напротив – ориентируется на сотрудничество, распределяет ответственность и создает условия, при которых каждый сотрудник может высказать свое мнение и предложить собственные идеи. Центральным

элементом этого стиля является развитие инициативы работников, формирование атмосферы доверия и взаимного уважения, что способствует более гармоничному протеканию управлеченческих процессов. Демократический руководитель, как правило, выступает не в роли контролирующего надзирателя, а в роли наставника и координатора, который помогает коллективу прийти к оптимальному решению и поддерживает участие каждого члена группы в достижении общих целей. Подобная позиция снижает дистанцию между руководителем и подчиненными, усиливает ощущение причастности сотрудников к результатам труда и повышает их готовность принимать на себя ответственность.

По мнению В. В. Комарова, применение демократического стиля способствует формированию высокого уровня внутренней мотивации, росту удовлетворенности трудом и укреплению групповой сплоченности. Сотрудники, воспринимающие себя полноправными участниками управлеченческого процесса, демонстрируют большую заинтересованность в результатах деятельности организации, выше оценивают собственный вклад и охотнее проявляют инициативу [8]. Кроме того, такая модель взаимодействия способствует снижению конфликтности, развитию конструктивного диалога и созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

*Либеральный (попустительский) стиль* руководства предполагает минимальное участие руководителя в текущей деятельности коллектива и основан на предоставлении сотрудникам максимально возможной свободы действий. В рамках данного стиля руководитель практически не вмешивается в процесс выполнения задач, не ограничивает работников жесткими требованиями и не навязывает им последовательность действий. Сотрудники получают возможность самостоятельно определять способы, темп и организацию своей работы, что особенно ценится в профессиональных средах, где важна творческая инициатива, самостоятельность и высокая степень компетентности.

Однако подобная управлеченческая модель имеет и ограничения. Отсутствие должного контроля и координации со стороны руководителя может приводить к размыванию ответственности, снижению исполнительской дисциплины и затруднениям в распределении функций между членами команды. Как подчеркивает М. В. Родина, либеральный стиль может оказаться эффективным только в высокопрофессиональных, хорошо организованных коллективах, обладающих высокой внутренней мотивацией и развитой культурой самоконтроля [12]. Если же работникам недостает навыков самоорганизации, отсутствует четкая система коммуникации или коллектив сталкивается с неопределенностью в целях, подобный стиль становится источником хаоса и неэффективности. Со временем чрезмерная свобода, не подкрепленная управлеченческой поддержкой, приводит к фрагментации

деятельности, снижению темпов работы, увеличению числа ошибок и общей нечеткости профессионального взаимодействия. Таким образом, либеральный стиль требует продуманного и осторожного применения, поскольку его эффективность зависит от зрелости коллектива, специфики выполняемых задач и уровня профессиональной ответственности сотрудников.

*Дистанционный стиль* руководства предполагает преимущественно формальный характер взаимоотношений между руководителем и подчиненными. В рамках данного стиля общение ограничивается строго служебными вопросами, а личностные аспекты взаимодействия практически исключаются. Руководитель сохраняет заметную эмоциональную и психологическую дистанцию, что проявляется в редком использовании неформальных контактов, отсутствии включенности в переживания коллектива и минимальном обращении к индивидуальным особенностям сотрудников. Такая модель построения коммуникации поддерживает формальную субординацию, но нередко приводит к ощущению отчужденности между руководителем и коллективом. Эмоциональная дистанция сохраняется даже при необходимости решения комплексных задач, требующих коллективного участия или поиска совместных решений. Руководитель, придерживающийся дистанционного подхода, может демонстрировать корректность и официальность, однако стремится исключать проявления эмпатии или личной включенности. Подобная манера поведения формирует четкие рамки взаимодействия, но одновременно снижает уровень доверительности и открытости в группе. Как показывают исследования В. В. Короленко, дистанционный стиль может быть достаточно эффективным в тех организационных структурах, где деятельность строго регламентирована, а рабочие операции не требуют интенсивного межличностного общения. Особенno это характерно для сфер с высоким уровнем формализации процедур, стабильными алгоритмами действий и устойчивой иерархической системой. В таких условиях формальная дистанция помогает поддерживать порядок и соблюдать профессиональные стандарты [9]. Однако, несмотря на определенные преимущества, дистанционный стиль существенно ограничивает возможности формирования доверительных отношений. Недостаток эмоциональной поддержки со стороны руководителя снижает уровень вовлеченности сотрудников, ухудшает атмосферу в коллективе и препятствует развитию устойчивой командной сплоченности. В ситуациях, где требуется креативное взаимодействие, обмен мнениями или совместное решение нетипичных задач, дистанционная модель взаимодействия оказывается малоэффективной.

*Контактный стиль* руководства, в отличие от дистанционного, строится на активной, непосредственной и эмоционально включеной форме взаимодействия руководителя с

коллективом. Руководитель стремится не только контролировать выполнение задач, но и участвовать в повседневной жизни группы, демонстрируя готовность к поддержке, открытости и сотрудничеству. Он проявляет искренний интерес к состоянию сотрудников, их профессиональным трудностям, настроениям и потребностям, что способствует созданию атмосферы доверия и взаимопонимания. Ключевой особенностью контактного стиля является постоянная и непрерывная обратная связь. Руководитель не ограничивается формальными отчетами, а предпочитает регулярное общение, обсуждение рабочих ситуаций, совместное принятие решений и поиск оптимальных решений возникающих проблем. Такой формат взаимодействия делает коммуникацию более живой, гибкой и конструктивной. Сотрудники воспринимают руководство как доступное и включенное, что повышает их ощущение защищенности и значимости в коллективе.

Как подчеркивает Н. В. Волкова, контактный стиль способствует формированию благоприятного социально-психологического климата, поскольку позволяет минимизировать формальность отношений и создать основу для доверия, открытого диалога и эмоциональной поддержки. Благодаря этому коллектив становится более сплоченным и чувствительным к изменениям, а сотрудники охотнее включаются в инновационные процессы, демонстрируя адаптивность и готовность к освоению новых форм деятельности. Кроме того, контактный стиль повышает эффективность командного взаимодействия, сотрудники более свободно выражают идеи, легче преодолевают трудности и быстрее реагируют на изменения, что особенно важно в динамичных организационных условиях [3]. Таким образом, данный стиль выступает значимым ресурсом поддержания психологической стабильности коллектива и повышения его способности к развитию.

*Целеполагающий* стиль руководства основывается на четком определении целей, задач и ожидаемых результатов деятельности коллектива. В рамках этого подхода руководитель уделяет большое внимание предварительному планированию, структурированию рабочих процессов и формированию понятных критериев оценки эффективности. Он стремится к тому, чтобы каждый сотрудник ясно понимал свою роль, функциональные обязанности и вклад в общий результат, что создает прозрачную систему ожиданий и повышает ответственность работников.

Особое значение при целеполагающем стиле придается логике и последовательности управленческих действий. Руководитель тщательно распределяет задачи, определяет сроки их выполнения, выбирает оптимальные способы контроля и при необходимости корректирует план. Такая ориентация на конечный результат позволяет держать деятельность коллектива в фокусе стратегических и тактических целей организации. Систематический контроль

выступает не как средство давления, а как механизм поддержания дисциплины и своевременной обратной связи, что способствует улучшению качества работы и минимизации ошибок. Целеполагающий стиль часто оказывается наиболее эффективным в условиях проектной деятельности, где важны структурированность, высокая степень организованности и строгая привязка к результатам. Он хорошо проявляется себя и в тех сферах, где требуется рациональность, четкая координация действий и умение держать коллектив в рамках заранее определенных задач. Такой подход стимулирует дисциплину, укрепляет деловую направленность сотрудников и способствует концентрации усилий на ключевых аспектах профессиональной деятельности.

*Делегирующий* стиль руководства основан на передаче значительной части полномочий и ответственности сотрудникам. В его основе лежит доверие к профессионализму коллектива, признание компетентности работников и уверенность в их способности самостоятельно принимать решения в рамках поставленных задач. Руководитель, придерживающийся этого подхода, не стремится жестко контролировать каждый этап деятельности, а ограничивается наблюдением за ключевыми моментами, отслеживая общие результаты и корректируя работу лишь при необходимости. Важным преимуществом делегирующего стиля является создание условий для развития инициативности, профессиональной самостоятельности и лидерского потенциала сотрудников. Благодаря расширению полномочий у работников формируется чувство значимости и личной ответственности за выполняемую работу, что способствует росту внутренней мотивации, повышению качества деятельности и укреплению уверенности в собственных возможностях. Такой стиль особенно результативен в коллективе, где сотрудники обладают достаточным уровнем квалификации, умеют организовывать свое рабочее время и готовы принимать решения в нестандартных ситуациях [6].

Многие современные исследователи подчеркивают, что делегирование является не только способом распределения нагрузки, но и стратегическим инструментом повышения эффективности управления. Оно позволяет руководителю сосредоточиться на решении более сложных стратегических задач, а коллективу – приобрести новые навыки, укрепить профессиональную автономию и улучшить взаимодействие внутри команды. Вместе с тем успешность делегирующего стиля напрямую зависит от уровня зрелости коллектива, умения руководителя правильно выбирать задачи для передачи и способности сотрудников принимать ответственность за результат [5].

*Проблемно-организующий* стиль руководства ориентирован на активный анализ возникающих трудностей, глубокое понимание причин проблемных ситуаций и поиск оптимальных решений. Такой руководитель выступает не только в роли организатора, но и в

роли аналитика, который направляет коллектив на выявление ключевых факторов, препятствующих достижению целей, и совместную выработку эффективных путей их устранения. В рамках данного стиля сотрудники активно вовлекаются в обсуждение сложных вопросов, что стимулирует их мыслительную активность и способствует развитию творческого подхода к решению профессиональных задач.

Особое внимание в проблемно-организующем стиле уделяется инновационности и гибкости управленческих решений. Руководитель поощряет нестандартные предложения, поддерживает инициативы, направленные на улучшение процессов, и создает условия, при которых коллектив готов адаптироваться к изменениям. Такой стиль особенно востребован в организациях, работающих в динамичной, быстро изменяющейся среде, где успех деятельности напрямую зависит от способности своевременно реагировать на внешние вызовы и корректировать внутренние процессы. Эффективность проблемно-организующего стиля требует от руководителя развитых аналитических способностей, системного мышления, умения работать с большими объемами информации и выявлять логические взаимосвязи в сложных ситуациях. В сочетании с активным участием коллектива такой подход позволяет формировать культуру постоянного совершенствования, стимулирует профессиональное развитие сотрудников и способствует повышению устойчивости организации к изменениям и неопределенности.

*Ситуационный стиль* руководства рассматривается как один из наиболее гибких и адаптивных подходов к управлению. Его сущность заключается в том, что руководитель подбирает методы воздействия и формы взаимодействия в зависимости от степени зрелости сотрудников, уровня их профессиональной компетентности, мотивации, а также характера выполняемых задач и условий организационной среды. Такой стиль позволяет учитывать разнородность коллектива, различия в опыте, темпе освоения новых обязанностей и изменчивость рабочего контекста [13].

Основная идея ситуационного стиля состоит в отказе от единой универсальной стратегии управления в пользу индивидуализированного и динамичного подхода, при котором руководитель анализирует конкретные обстоятельства и выбирает те управленческие действия, которые окажутся наиболее эффективными в текущей ситуации. Это может проявляться как в необходимости жестко структурировать деятельность коллектива, так и в предоставлении расширенной автономии и свободного выбора способов выполнения задач. Ситуационный стиль особенно востребован в современных организациях, сталкивающихся с высокой степенью неопределенности, быстрыми изменениями и постоянной трансформацией процессов. Гибкость, присущая этому стилю, позволяет руководителю оперативно

реагировать на вызовы, корректировать стратегию работы, поддерживать устойчивость коллектива и одновременно способствовать его развитию. Такой подход повышает адаптивность сотрудников, снижает стресс в условиях перемен и способствует формированию готовности к инновационной деятельности.

*Партнерский стиль* руководства строится на принципах равноправного сотрудничества, взаимного уважения и поддерживающего взаимодействия. Руководитель в рамках данного стиля не доминирует над коллективом, а выступает в роли наставника, координатора и партнера, который признает ценность каждого сотрудника как полноценного участника организации. В центре внимания находятся доверие, открытость и совместная ответственность за результаты деятельности [1].

Партнерский руководитель стремится создать условия, в которых сотрудники чувствуют личную значимость, получают возможность проявлять инициативу и участвовать в обсуждении решений, влияющих на деятельность коллектива. Он способствует развитию потенциала работников, поощряет их профессиональный рост и стимулирует самостоятельность. Такой подход усиливает вовлеченность персонала, укрепляет вертикальные и горизонтальные связи, формирует атмосферу психологической безопасности и взаимной поддержки. Особую ценность партнерский стиль приобретает в организациях, ориентированных на инновации и творческие задачи, где необходима высокая степень взаимодействия, обмена идеями и коллективного поиска решений. Доверительная коммуникация снижает вероятность конфликтов, повышает удовлетворенность трудом и формирует длительные устойчивые отношения между участниками рабочего процесса. В результате партнерский стиль способствует устойчивому развитию организации и улучшению качества управленческого взаимодействия [2].

### **Обсуждение и заключение**

Анализ различных подходов к классификации стилей руководства показывает, что управленческое поведение руководителя представляет собой сложную и многоуровневую систему, отражающую особенности взаимодействия с коллективом, способы принятия решений, степень контроля и характер распределения ответственности. Представленные в литературе типологии позволяют рассматривать стиль руководства не как фиксированный набор характеристик, а как динамическую структуру, которая формируется под влиянием профессионального опыта, индивидуально-психологических особенностей руководителя, уровня зрелости сотрудников и специфики организационной среды. Классические стили – авторитарный, демократический и либеральный – демонстрируют основные направления управленческих воздействий, тогда как более современные классификации, включающие

дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий, ситуационный и партнерский стили, показывают многогранность управленческого поведения и его зависимость от конкретных условий деятельности. Подходы подчеркивают необходимость гибкости и адаптивности руководителя, поскольку эффективность управления определяется не только выбором определенного стиля, но и его соответствием задачам, ресурсам коллектива и характеру профессиональных требований.

### **Список использованных источников**

1. Абрамов В. И. Концептуальная модель цифровой системы аналитической поддержки дистанционного управления персоналом организации // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – №. 7. – С. 2341.
2. Абрамова А. А., Трифонова А. А., Чекан А. А. Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты. – 2023. – С. 11-15.
3. Волкова Н. В. Сравнительный анализ стилей руководства // XXIV Всероссийская студенческая научно-практическая конференция Нижневартовского государственного университета. – 2022. – С. 80-87.
4. Гармаева Д. Б. Теория X, теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – №. 7 (83). – С. 178-183.
5. Зверева Е. В., Кислова О. А. Анализ использования мотивационных методов в системе управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №. 5-2. – С. 10-12.
6. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 235 с."
7. Колосова В.В. Ценностные ориентации как психологические механизмы развития профессиональной компетентности выпускника // Нижегородский психологический альманах. – 2015. – № 2; URL: psykaf417.esrae.ru/ru/5-31 (дата обращения: 15.01.2026).
8. Комаров В. В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – №. 2. – С. 439-460.
9. Короленко В. В., Медведева О. С. Стили и методы управления современной организации в различные периоды жизненного цикла // StudNet. – 2021. – Т. 4. – №. 7. – С. 292-306.
10. Маннанова Е.А., Силичева А.Д., Югай Д.Д. Личностный потенциал как условие удовлетворенности профессиональной деятельностью педагогов // Нижегородский

психологический альманах. – 2024. – № 1; URL: psykaf417.esrae.ru/ru/39-426 (дата обращения: 15.01.2026).

11. Панов Д. Н., Матыцина Н. П. Стили управления и руководства: теоретические основы и практическое применение // Символ науки. – 2024. – №. 12-1-1. – С. 140-142.
  12. Родина М. В. Психологические особенности руководителя как фактор формирования климата в образовательной организации: современные вызовы и тенденции // Вестник науки. – 2025. – Т. 5. – №. 8 (89). – С. 208-220.
  13. Файзуллина К. Р. Современные технологии управления персоналом // Экономика и социум. – 2023. – №. 5-2 (108). – С. 1175-1181
- 

**Калинина Ирина Владимировна**, старший преподаватель ФГБОУ ВО «НГПУ им. К.Минина», Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: [blvirn@yandex.ru](mailto:blvirn@yandex.ru)

---

**Kalinina Irina Vladimirovna**, senior Lecturer, Department of Practical Psychology, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, Nizhny Novgorod, Russian Federation, e-mail: [blvirn@yandex.ru](mailto:blvirn@yandex.ru)

---

***Практическая психология***

***Стр.10***