

*Практическая психология*

**Взаимосвязь стиля руководства и эффективности взаимодействия менеджера с персоналом**

**Калинина И.В., Молчкова Д.С.**

В статье рассматривается феномен психологического климата коллектива как ключевого фактора успешности, устойчивости и качества взаимодействия в организации. Особое внимание уделяется детерминантам формирования эмоционально-психологической атмосферы, среди которых ведущая роль отводится стилю руководства. Автор подчеркивает динамический и адаптивный характер управленческого поведения, способного меняться в зависимости от внешних ситуаций и состояния коллектива. Стиль руководства позиционируется как центральный механизм целенаправленного формирования социально-психологической среды организации.

Ключевые слова: психологический климат, организационная психология, стиль руководства, управленческое поведение, социально-психологическая среда, эффективность организации

**The relationship between leadership style and the effectiveness of manager-staff interaction**

**Kalinina I. V., Molchkova D.S.**

This article examines the phenomenon of team psychological climate as a key factor in the success, sustainability, and quality of interactions within an organization. Particular attention is paid to the determinants of the formation of an emotional and psychological atmosphere, among which leadership style plays a leading role. The author emphasizes the dynamic and adaptive nature of management behavior, which can change depending on external situations and the state of the team. Leadership style is positioned as a central mechanism for the purposeful formation of an organization's socio-psychological environment.

Keywords: psychological climate, organizational psychology, leadership style, managerial behavior, socio-psychological environment, organizational effectiveness

**Введение**

Психологический климат коллектива рассматривается в современной организационной психологии как один из ключевых факторов, определяющих успешность деятельности организации, устойчивость ее внутренних процессов и качество профессионального взаимодействия между сотрудниками. На формирование эмоционально-психологической атмосферы в трудовой группе влияют множество факторов – корпоративная культура, особенности выполняемой деятельности, структура управления, социально-экономические условия, однако решающая роль принадлежит стилю руководства. Именно управленец задает тон межличностным отношениям, определяет степень открытости коммуникации, уровень доверия, требования к дисциплине, способы распределения ответственности и методы принятия решений. В научной литературе подчеркивается, что стиль руководства не является статичным явлением: он представляет собой адаптивный способ профессионального взаимодействия, который руководитель изменяет в зависимости от ситуации, состояния коллектива и организационных целей. Такая трактовка подчеркивает динамичность

управленческого поведения и его влияние на психологический климат, позволяя рассматривать стиль руководства как один из центральных механизмов формирования социально-психологической среды организации.

### **Изложение основного материала статьи**

В современных российских исследованиях С. Н. Казначеева отмечала, что «управление человеческими ресурсами компании на основании ключевых показателей эффективности, квалифицированный поиск и подбор персонала являются неотъемлемыми частями управления бизнесом [6].

В работе Ю. А. Полиэктовой подчеркивается, что стиль руководства является одним из ключевых факторов, определяющих производительность труда и качество профессионального взаимодействия в коллективе. Автор отмечает, что управленческий стиль представляет собой адаптивный подход руководителя к взаимодействию с командой, который модифицируется под влиянием обстоятельств и регулирует эффективность выполнения задач подчиненными. В этом смысле стиль руководства выступает системой стратегий и методов, направленных на мотивацию персонала и оптимизацию функционирования рабочих групп [8]. Ю. А. Полиэктова указывает, что эффективность разных стилей руководства непосредственно связана с тем, какой психологический климат формируется в организации. Наиболее благоприятная атмосфера наблюдается при демократическом стиле: сотрудники чувствуют себя значимыми, свободно выражают мнение, участвуют в принятии решений и воспринимают руководителя как доступного и поддерживающего. Такая модель взаимодействия способствует снижению внутренней напряженности, уменьшению конфликтности и укреплению кооперации.

Либеральный (или попустительский) стиль, по данным автора, обеспечивает средний уровень удовлетворенности, однако его эффективность зависит от зрелости коллектива. При отсутствии у сотрудников самодисциплины и устойчивых профессиональных навыков либеральный подход приводит к нечеткости ответственности, снижению самоорганизации и росту хаотичности. В командах же, состоящих из квалифицированных специалистов, данный стиль поддерживает инновационность и предоставляет широкие возможности для самостоятельного решения задач. Также внимание Ю. А. Полиэктовой уделяет авторитарному стилю, который формирует психологически напряженный климат. Централизация власти, жесткая дисциплина, игнорирование мнения сотрудников, акцент на подчинении и системе наказаний приводят к снижению мотивации, развитию скрытых конфликтов, отчужденности и падению сплоченности коллектива. Под сильным давлением руководителя сотрудники

ограничивают свою инициативность, избегают проявления индивидуальности и зачастую демонстрируют пассивное отношение к деятельности [8].

Автор подчеркивает, что авторитарный стиль может быть оправдан лишь в условиях острой необходимости оперативных решений – при критических ситуациях, рисках и высокой неопределенности. При длительном применении такой стиль деформирует рабочую атмосферу, разрушает доверие и снижает качество межличностного взаимодействия. В работе также подчеркивается роль широкого спектра внешних и внутренних факторов, влияющих на состояние психологического климата – от корпоративной культуры до социально-экономических условий и особенностей персонала. Однако именно руководитель является тем субъектом, который определяет ключевые управленческие акценты: структуру обратной связи, способы распределения задач, критерии оценки результатов, характер поощрений и дисциплинарных мер [8].

В исследовании А. А. Адаменко, Л. А. Зарубы и В. Э. Звягинцева подчеркивается, что эффективность взаимодействия менеджера с персоналом напрямую зависит от того, какой стиль руководства он реализует. Лидерство в данном случае трактуется как стратегический ресурс, определяющий качество коммуникации, уровень вовлеченности сотрудников и способность организации адаптироваться к изменяющимся условиям. Авторы отмечают, что результативный менеджер не ограничивается административными функциями: он формирует развивающую среду, стимулирует инициативу и способствует профессиональному росту коллектива, что значительно повышает продуктивность взаимодействия [1].

С точки зрения А. А. Адаменко, Л. А. Зарубы и В. Э. Звягинцева, лидерство и менеджмент представляют собой взаимодополняющие системы действий, которые различаются по целевым установкам и механизму воздействия на сотрудников. Если менеджмент ориентирован на управление процессами и поддержание стабильности, то лидерство обеспечивает гибкость и направлено на конструктивные изменения в системе взаимодействий. Такая двусторонняя природа управленческой деятельности позволяет менеджеру не только регулировать рабочие процессы, но и выстраивать эффективное сотрудничество, основанное на доверии и мотивации. Авторы подчеркивают, что далеко не каждый формальный руководитель является лидером в психологическом смысле. Для эффективного взаимодействия с персоналом необходимы не только должностные полномочия, но и признанное влияние, способность вдохновлять и направлять. Поэтому лидерство рассматривается как социально-психологический процесс, который формируется в ходе взаимодействия с коллективом. В этой связи важную роль приобретают личностные качества менеджера: самопознание, уверенность, эмоциональный интеллект, способность принимать

решения в условиях неопределенности. Эти характеристики определяют стиль поведения руководителя и качество его контактов с сотрудниками [1].

Важным аспектом, выделенным А. А. Адаменко, Л. А. Зарубой и В. Э. Звягинцевым, является эволюция подходов к пониманию лидерства. Авторы показывают, что традиционные концепции, опирающиеся на врожденные черты, не способны объяснить различия в эффективности взаимодействия управленцев с персоналом. Более продуктивными оказались поведенческие и ситуационные теории, которые рассматривают стиль лидерства как адаптивную систему, зависящую от конкретной управленческой ситуации, уровня зрелости сотрудников и характера решаемых задач. Такая позиция позволяет анализировать не только индивидуальные особенности лидера, но и то, как он гибко перестраивает взаимодействие с коллективом в зависимости от контекста. В итоге исследование показывает, что стиль руководства становится важнейшим механизмом, регулирующим характер профессионального общения, уровень вовлеченности сотрудников и качество совместной деятельности. Эффективное взаимодействие менеджера с персоналом достигается не столько за счет жесткого администрирования, сколько благодаря умению адаптировать свое поведение, подбирать адекватные методы воздействия и выстраивать конструктивные отношения в коллективе [1].

В рамках проблемы взаимосвязи стиля руководства и эффективности взаимодействия менеджера с персоналом важной является позиция, представлена в работе А. Н. Левицкой, А. Ф. Борисова и С. И. Шелонаева, где личностные и профессиональные качества руководителя рассматриваются как ключевой элемент системы социального регулирования взаимодействия участников трудового процесса [7]. Авторы подчеркивают, что эффективное руководство невозможно свести только к формальному выполнению управленческих функций, именно совокупность индивидуальных качеств, управленческих ролей и способов поведения руководителя определяет характер его взаимодействия с подчиненными, структуру деловых и межличностных отношений, а значит – и результативность совместной деятельности. По их мнению, личностные характеристики, такие как ответственность, эмпатия, развитый эмоциональный интеллект, способность к саморегуляции и конструктивному влиянию, в комплексе с профессиональной компетентностью, формируют основу того стиля руководства, который реализуется в реальном взаимодействии менеджера с персоналом.

Особое внимание А. Н. Левицкая, А. Ф. Борисов и С. И. Шелонаев уделяют тому, что стиль руководства проявляется через систему социальных регуляторов, используемых руководителем: организационных, поведенческих и этических. От того, как менеджер планирует и координирует работу, выстраивает коммуникацию, распределяет роли, применяет

стимулы и санкции, зависит не только эффективность управленческих процессов, но и психологический климат, уровень доверия и удовлетворенности трудом. Авторы показывают, что современная управленческая практика все больше смещается от ориентации исключительно на профессиональные знания к акценту на «мягких навыках» руководителя – умении мотивировать, вдохновлять, предотвращать конфликты, поддерживать атмосферу сотрудничества. При этом личностные и профессиональные качества рассматриваются как фундамент, на котором формируется определенный стиль руководства, а система социальных регуляторов – как инструмент его реализации в трудовом коллективе. Таким образом, сделан вывод о том, что именно сочетание стиля руководства и качеств руководителя определяет, будет ли взаимодействие менеджера с персоналом носить формальный, конфликтный характер или станет основой для устойчивого, продуктивного и психологически комфортного сотрудничества [7].

Важное расширение в понимании влияния лидерских подходов на управленческое взаимодействие с персоналом представлено в исследовании М. А. Сигитовой, где анализируются стили лидерства в контексте различных систем управления качеством. Автор показывает, что выбор модели руководства не может рассматриваться в отрыве от управленческой среды: конкретные концепции менеджмента качества (TQM, система Деминга, «бережливое производство», «кайдзен», «6 сигм») требуют от лидера определенных поведенческих характеристик и определенного уровня ориентации либо на процессы, либо на людей. Тем самым стиль руководства начинает выступать не просто следствием личностных особенностей управленца, но и функциональным элементом, обеспечивающим согласованность управленческих решений с целями системы качества с

М. А. Сигитова подчеркивает, что в современных организациях эффективность лидерства во многом определяется способностью руководителя адаптироваться к требованиям конкретной управленческой модели. Так, в концепциях, ориентированных преимущественно на бизнес-процессы (например, статистическое управление качеством или «6 сигм»), доминируют стили с высоким уровнем структурирования, концентрацией на результатах и рациональной координации действий. В таких условиях от менеджера требуется четкая регламентация деятельности, жесткий контроль и высокий уровень компетентности в аналитических процедурах. Это напрямую влияет на характер его взаимодействия с персоналом: коммуникация становится более формальной, а требования к соблюдению стандартов существенно возрастают. В системах, ориентированных преимущественно на человеческий фактор – таких как TQM, «кайдзен» или система Деминга – востребованными оказываются стили руководства, предполагающие доверие, вовлечение сотрудников и развитие

инициативы. По наблюдению М. А. Сигитовой, успешность данных моделей управления качеством обеспечивается тем, что лидер становится не только формальным координатором, но и фасилитатором групповой работы, способствующим формированию культуры непрерывного улучшения. Это предполагает активное взаимодействие с коллективом, поддержку обратной связи, устранение барьеров и создание мотивирующей среды – то есть те управленческие практики, которые прямо влияют на психологический климат и готовность сотрудников к сотрудничеству [9].

Анализ теоретических подходов показывает, что стиль руководства является одним из ключевых факторов, определяющих эффективность взаимодействия менеджера с персоналом. От выбранного управленческого стиля зависит характер коммуникаций, уровень доверия в коллективе, степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс и готовность к сотрудничеству. Эффективное взаимодействие формируется тогда, когда стиль руководства обеспечивает баланс между контролем, поддержкой и свободой действий, а также учитывает индивидуальные и профессиональные особенности сотрудников. Современные концепции управления подчеркивают, что результативность руководителя зависит не только от его личностных качеств, но и от способности адаптировать стиль поведения к изменяющимся условиям деятельности, уровню зрелости коллектива и специфике решаемых задач. Особое значение приобретает гибкость руководства: умение менять методы воздействия в зависимости от ситуации позволяет поддерживать рабочую динамику, минимизировать конфликты и оптимизировать процессы принятия решений. В современных системах управления качеством стиль лидерства также рассматривается как важнейший инструмент повышения эффективности организации. Управленческое воздействие становится наиболее продуктивным, когда стиль руководства соответствует фокусу системы – ориентации на персонал или на бизнес-процессы. Несогласованность между стилем управления и управленческой моделью приводит к снижению общей результативности, тогда как их соответствие способствует стабильности, вовлеченности и устойчивому улучшению показателей деятельности.

### **Результаты исследования.**

Анализ взаимосвязи стиля руководства и эффективности взаимодействия менеджера с персоналом продемонстрировал, что выбор управленческого стиля оказывает прямое влияние на психологический климат, уровень доверия, мотивацию сотрудников и способность организации к адаптации и развитию. В условиях современных требований к гибкости и инновационности на первый план выходит умение руководителя варьировать стиль, сочетать

ориентацию на процесс и на персонал, использовать элементы распределенного лидерства и формировать поддерживающую рабочую среду. Также значение приобретает интеграция стилевых подходов с концепциями управления качеством. Эффективность управленческого воздействия во многом зависит от соответствия стиля руководства модели менеджмента качества, степени ориентации на процессы или на персонал, уровня зрелости группы и готовности сотрудников к участию в улучшениях.

### **Список использованных источников**

1. Адаменко А. А., Заруба Л. А., Звягинцев В. Э. Теоретический аспект лидерства в системе управления персоналом // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 6 (56). – С. 874-878.
  2. Волкова Н. В. Сравнительный анализ стилей руководства // XXIV Всероссийская студенческая научно-практическая конференция Нижневартковского государственного университета. – 2022. – С. 80-87.
  3. Выготский Л. С. История развития высших психических функций / Л. С. Выготский. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 336 с.
  4. Демидова Е. В. Модель взаимосвязи мотивационной системы личности и организационной культуры // Baikal Research Journal. – 2021. – Т. 12. – №. 2. – С. 25-33.
  5. Демидова Е. В. Модель взаимосвязи мотивационной системы личности и организационной культуры // Baikal Research Journal. – 2021. – Т. 12. – №. 2. – С. 25-33.
  6. Казначеева С. Н. Некоторые особенности управления текучестью персонала в кадровом менеджменте // С. Н. Казначеева // Вестник Мининского университета. – 2015. – Том 4.
  7. Левицкая А. Н., Борисов А. Ф., Шелонаев С. И. Личностные и профессиональные качества руководителей, как элемент системы социального регулирования взаимодействия участников трудового процесса // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2024. – №. 2. – С. 273-285.
  8. Полиэктова Ю. А. Влияние стиля руководства на психологический климат в организации // Вестник науки. – 2025. – Т. 3. – №. 3 (84). – С. 512-519.
  9. Сигитова М. А. Стили лидерства в различных системах управления качеством // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2023. – №. 3 (70). – С. 111-120.
-

**Калинина Ирина Владимировна**, преподаватель кафедры практической психологии, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: [blvirm@yandex.ru](mailto:blvirm@yandex.ru)

**Молчкова Дарья Сергеевна**, студент ФГБОУ ВО «НГПУ им. Козьмы Минина», e-mail: [molchkovad@mail.ru](mailto:molchkovad@mail.ru)

---

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

**Molchkova Daria Sergeevna**, student of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Novosibirsk State Pedagogical University named after Kozma Minin”, e-mail: [molchkovads@mail.ru](mailto:molchkovads@mail.ru)

---

**Практическая психология**  
**8 стр.**