

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2025.52.56.098

**Вандина Ольга Георгиевна**

Московский технический университет связи и информатики

**Демченко Ирина Анатольевна**

Ставропольский филиал РАНХиГС

**Бружукова Ольга Валерьевна**

Ростовский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России)» в г. Ростове-на-Дону

### **Стиль руководства в менеджменте как фактор эффективного взаимодействия с персоналом**

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние стиля руководства на эффективность взаимодействия с персоналом в контексте современного менеджмента. Анализируется взаимосвязь между различными стилями управления (авторитарный, демократический, либеральный) и их воздействием на мотивацию, вовлеченность и производительность сотрудников.

Особое внимание уделяется роли эмоционального интеллекта руководителя в формировании благоприятного психологического климата в коллективе и развитии доверительных отношений. Представлены результаты исследований, демонстрирующие, что адаптивный стиль руководства, учитывающий индивидуальные особенности и потребности персонала, способствует повышению уровня удовлетворенности работой и снижению текучести кадров.

В заключение предлагаются рекомендации по совершенствованию управленческих практик, направленных на оптимизацию взаимодействия с персоналом и достижение стратегических целей организации.

**Ключевые слова:** стили управления, организационная культура, управление человеческими ресурсами, работа в команде, корпоративная культура, атмосфера в организации, эффективность стиля управления.

**Vandina Olga Georgievna**

Moscow Technical University of Communications and Informatics

**Demchenko Irina Anatolyevna**

Stavropol branch of RANEPА

**Bruzhukova Olga Valeryevna**

Rostov Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia)" in Rostov-on-Don

### **Leadership style in management as a factor of effective interaction with staff**

**Annotation.** The article examines the influence of leadership style on the effectiveness of interaction with staff in the context of modern management. The relationship between different management styles (authoritarian, democratic, and liberal) and their impact on employee motivation, engagement, and productivity is analyzed.

Special attention is paid to the role of the emotional intelligence of the leader in the formation of a favorable psychological climate in the team and the development of trusting relationships. The research results are presented, demonstrating that an adaptive leadership style

that takes into account the individual characteristics and needs of staff helps to increase job satisfaction and reduce staff turnover.

In conclusion, recommendations are offered for improving management practices aimed at optimizing interaction with staff and achieving the strategic goals of the organization.

**Keywords:** management styles, organizational culture, human resource management, teamwork, corporate culture, atmosphere in the organization, effectiveness of management style.

В современных рыночных условиях система управления предприятием неразрывно связана с корпоративной культурой, которая помогает формулировать миссию, цели и задачи организации. Постоянно адаптируясь к изменениям внутренней и внешней среды, она служит не только инструментом повышения эффективности, но и выполняет множество других важных функций.

Имидж компании и её репутация на рынке во многом определяются внутренними стандартами работы и поведения сотрудников. Эти стандарты являются частью HR-бренда и формируют уникальную организационную культуру предприятия. При этом специфика деятельности компании, её рыночное положение и сложившаяся репутация накладывают отпечаток на внутренние регламенты работы.

Грамотно выстроенная организационная культура не ограничивается только правилами поведения - она охватывает все аспекты деятельности персонала и влияет на качество выполнения сотрудниками своих обязанностей. Когда организационная культура тщательно проработана с позиции HR-бренда, это позволяет создать эффективную систему корпоративных стандартов, определяющих успех компании.

В любой компании существуют определенные правила поведения и нормы, которые требуют постоянной доработки и адаптации. Эффективное управление персоналом во многом зависит от внутренней культуры организации, которая служит инструментом влияния на сотрудников. Грамотно выстроенные корпоративные стандарты могут быть официально закреплены во внутренней документации. Это, в свою очередь, укрепляет репутацию компании, делает ее более привлекательной для потенциальных работников и способствует развитию сильного командного духа в коллективе.

При трансформации корпоративной культуры руководителям следует быть готовыми к тому, что изменения не принесут мгновенных положительных результатов. Сотрудники часто сопротивляются радикальным переменам в привычном укладе, особенно когда новые ценности противостоят устоявшимся традициям. Чтобы минимизировать негативную реакцию коллектива и сохранить его лояльность, рекомендуется начинать внедрение новых стандартов с высшего менеджмента. Когда руководящее звено демонстрирует приверженность обновленной культуре на собственном примере, рядовые сотрудники с большей вероятностью примут предлагаемые изменения.

Ниже в таблице 1 представлен сравнительный анализ трактовок термина «организационная культура», предложенных разными исследователями как в России, так и за рубежом.

А.Н. Крылов предложил наиболее точную трактовку, определяя культуру организации через призму коллективного опыта и духовно-материальных форм, которые складываются в процессе совместной работы. По его мнению, это комплекс поведенческих стандартов, ценностных ориентиров и концепций, характерных для конкретного предприятия.

Такой подход к организационной культуре создает мощный механизм развития компании. Он не только способствует профессиональному росту персонала, но и формирует благоприятный климат внутри коллектива. В результате сотрудники с энтузиазмом стремятся к достижению корпоративных целей, а эффективность работы всей организации значительно повышается. [4, с.109]

Э.Шейн выделил трехуровневую структуру культуры организации, где базовым является поверхностный уровень, содержащий очевидные и доступные для наблюдения

факты о компании. Многоаспектность и динамичность организационной культуры проявляется в её способности реагировать на любые трансформации, происходящие на разных уровнях предприятия (см. рис. 2). Выступая движущей силой компании, корпоративная культура создает фундамент для прогресса и эволюции бизнеса, позволяя анализировать изменения как внутри самой организации, так и во внешней среде - от рыночной конъюнктуры до отраслевых тенденций. [8].

Таблица 1 - Сравнительная характеристика понятий организационной культуры различными авторами

Автор	Определение организационной культуры	Отличительная черта
В.А.Спивак	«система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде»	Автор говорит о проявлении индивидуальности через поведение, взаимодействие, восприятие себя и окружающей среды
П. Монтана	«совокупность ценностей, традиций, обычаев и значений, которые делают организацию уникальной»	Признание каждой организационной культуры уникальной и неповторимой
В.В. Томилов	«совокупность мышления, определяющую внутреннюю жизнь организации»	Подчеркнул важность общего мышления
Б. Чарнов	«это характер организации, так как она воплощает в себе видение основателей организации»	Понятие орг. культуры через видение ее глазами высшего руководства
П. Б. Вейл	«система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию»	Отметил уникальность формирования общей психологии
К. Голд	«уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, то, что отличает её от всех других в отрасли»	Подмечено наличие отличительных черт у каждой отдельной организации
Г. Морган	«один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования общих языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло»	Отмечается единство в достижении общих целей деятельности
А.Н. Крылов	«совокупность идей, ценностей, общепризнанных моделей и норм поведения, присущих конкретной организации; совместный опыт членов организации, формирующийся в ходе коллективной деятельности и выраженный как материальными, так и духовными формами»	Отмечается общепризнанность норм на основе совместного опыта коллективной деятельности

Э. Шейн	«комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный»	Говорится о проблеме внешней адаптации, благодаря которой у людей есть возможность сплотиться
---------	---	---

В организационной культуре, согласно концепции Шейна, второй уровень характеризуется системой ценностных ориентиров и коллективных убеждений, которые направляют поведение работников. Этот уровень проявляется через миссию компании, кадровую политику, дисциплинарные практики и общий климат уважительного отношения в коллективе. [7]

Внешние проявления корпоративной культуры отражаются в технологических процессах, фирменном стиле, способах коммуникации между работниками и организационной иерархии. Особую роль играют устоявшиеся практики: от ежедневных рутинных операций до механизмов принятия управленческих решений и регулярных планерок. Все эти элементы формируют целостную систему традиций и корпоративных ритуалов, определяющих уникальный характер организации.

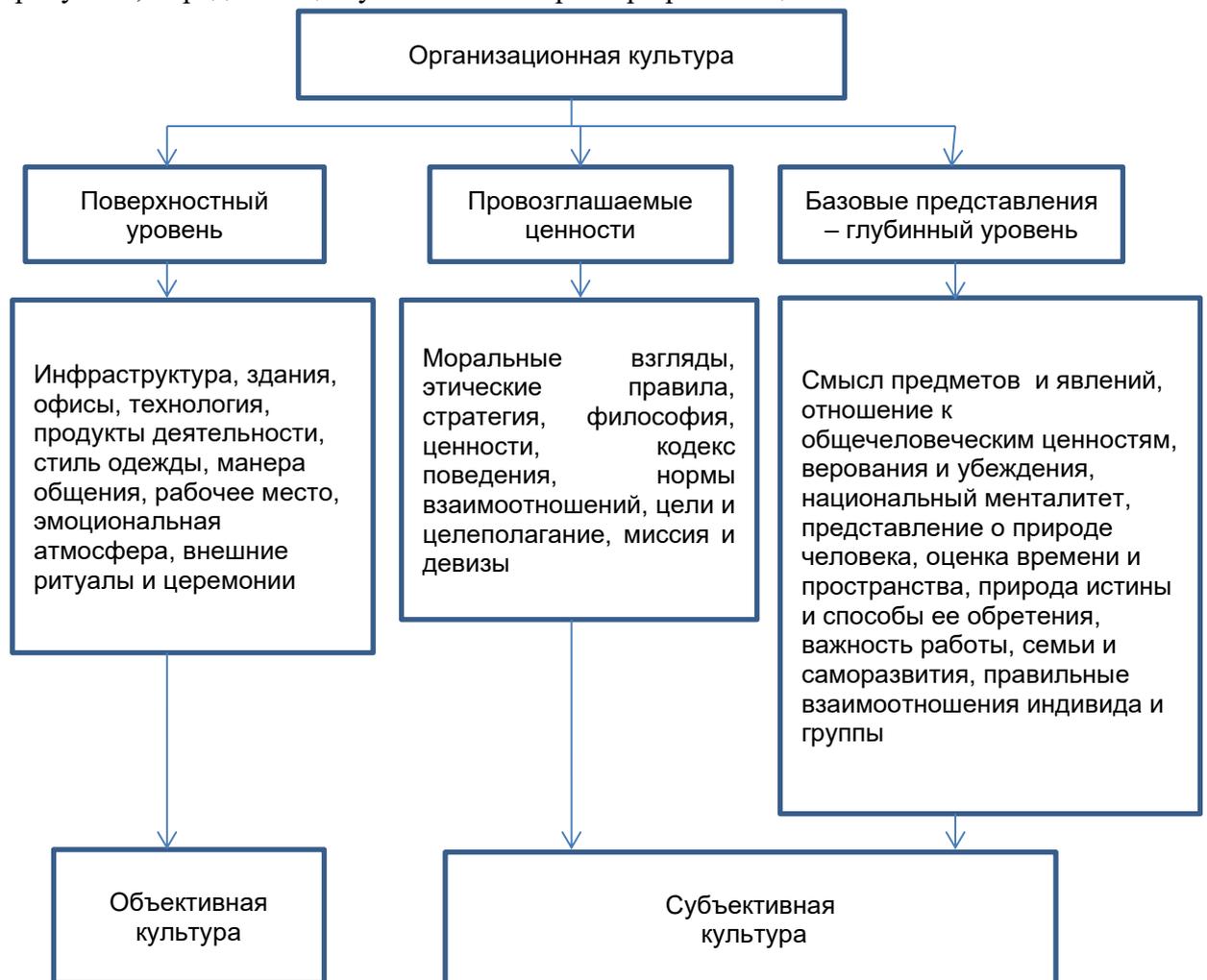


Рисунок 2 - Сущность организационной культуры на различных уровнях

На самом глубоком уровне формируется целостное мировоззрение, которое можно сравнить с персональной картой реальности. Оно включает фундаментальные убеждения о

том, как интерпретировать события, какие решения принимать и что считать значимым. Когда мы встречаем единомышленников с похожим мировосприятием, возникает естественное чувство близости и понимания. Однако столкновение с людьми, чья система ценностей кардинально отличается, вызывает внутренний дискомфорт. В таких ситуациях высок риск неверного толкования поступков окружающих, что приводит к недопониманию и искаженной оценке происходящего.

Э.Шейн предложил структурировать составляющие организационной культуры по уровням, что позволяет лучше понять её природу и содержание. Ключевые параметры, определяющие ценностную систему организации, включают такие дихотомии как внутренняя интеграция - внешняя дифференциация, контроль и гибкость, стабильность и адаптивность. Организационная культура представляет собой комплексное явление, охватывающее философские принципы компании, практический опыт, устоявшиеся модели поведения сотрудников, общепринятые нормы в коллективе и декларируемые корпоративные ценности. [8]

Когда сотрудник осознает значимость общих целей и понимает их необходимость, он проявляет искреннее стремление внести свой вклад в развитие компании. Именно организационная культура способствует формированию такой осознанной вовлеченности персонала, побуждая каждого члена команды прилагать максимум усилий для достижения коллективного успеха.

Управление человеческими ресурсами неразрывно связано с корпоративной культурой компании, которая формирует уникальный характер каждой организации. Неформальное сознание предприятия, проявляющееся через его культуру, незримо направляет действия сотрудников и определяет их поведение на рабочем месте.

Когда работники четко понимают стратегические цели компании и свою роль в их достижении, это создает прочную основу для высокой трудовой мотивации. Осознание личного вклада в общий успех организации становится возможным благодаря ясно сформулированным задачам и понятной корпоративной миссии. [5].

Руководство эффективно транслирует свои требования через призму организационной культуры, что помогает сотрудникам лучше воспринимать поставленные цели и действовать в соответствии с общей стратегией развития компании.

В организации формируется особая атмосфера, которая определяется сложной структурой взаимоотношений между сотрудниками. Эта система связей, именуемая организационным климатом, охватывает все аспекты жизни работников и существенно влияет на их профессиональную мотивацию. Рабочий настрой, складывающийся в результате межличностного взаимодействия, не только определяет эффективность труда, но и пронизывает все сферы существования каждого члена коллектива. При этом профессиональная деятельность и личные взаимоотношения сотрудников образуют единую динамическую систему, формирующую уникальную среду организации.

Атмосфера в организации представляет собой сложную иерархию взаимодействий между сотрудниками как на локальном, так и на общеорганизационном уровне. На настроения и отношение каждого члена коллектива к работе и команде воздействует целый комплекс различных обстоятельств - как изнутри компании, так и извне. Хотя организационная атмосфера обычно достаточно стабильна, она может меняться под воздействием множества переменных, которые влияют не только на микроклимат, но и на общее положение дел в компании.

Атмосфера в организации, включающая в себя эмоциональное состояние работников и их отношение к рабочей обстановке, во многом определяется различными факторами управления. Теория менеджмента выделяет разнообразные концепции лидерства, позволяющие проанализировать влияние руководителя на корпоративную среду. Успешное управление командой базируется на комплексе приемов и стратегий, которые выбирает менеджер для достижения намеченных результатов. При этом эффективность руководства определяется не только профессиональными навыками лидера,

но и его индивидуальными характеристиками, а также способностью выстраивать продуктивные отношения с персоналом.

Успех любого проекта во многом определяется тем, как руководитель взаимодействует со своей командой. Эффективное лидерство заключается в способности адаптировать управленческий подход к различным ситуациям и индивидуальным особенностям каждого члена команды. [1].

Хотя многие управленцы неосознанно придерживаются определенного стиля руководства, не существует универсальной формулы идеального лидерства. Ключ к успеху - в гибком сочетании различных методов управления. Роль менеджера выходит далеко за рамки организационных функций и планирования ресурсов. Создание атмосферы доверия и высокой мотивации - важнейшие составляющие управленческой работы. Когда сотрудники искренне готовы следовать за своим лидером, это значительно повышает шансы на успешную реализацию проекта.

Правильно выбранные инструменты управления, в сочетании с личностными качествами руководителя и его коммуникативными навыками, формируют прочный фундамент для достижения поставленных целей. Как определить подходящий метод управления коллективом? Все зависит от конкретной ситуации и личности самого руководителя.

Каждый управленец имеет свой уникальный «почерк» в работе, который проявляется через используемые им способы мотивации персонала и контроля выполнения задач. Этот индивидуальный подход формируется на основе личных качеств менеджера, его системы ценностей и поставленных целей.

Под стилем руководства понимается комплекс поведенческих характеристик и принципов, которые лидер применяет при взаимодействии с командой. Именно эти особенности определяют, как будут распределяться обязанности между сотрудниками и каким образом будут приниматься управленческие решения. Мы детально рассмотрим существующие типы руководства и разберемся в их особенностях. Эффективность деятельности организации во многом определяется тем, насколько гибко руководитель адаптирует свой управленческий подход. Существует широкий спектр лидерских стилей, и каждый менеджер формирует собственную комбинацию различных методов управления, создавая свой неповторимый почерк руководства. Благоприятная рабочая атмосфера становится катализатором профессионального роста сотрудников и усиливает их внутреннюю мотивацию. Именно поэтому грамотный выбор способов взаимодействия с командой и их своевременная корректировка напрямую влияют на производительность всего коллектива.

В 1930-х годах психолог Курт Левин, работавший в Германии и США, создал революционную концепцию управления, которая стала одной из первых значимых работ в этой области. Он сделал важное открытие, показав, что лидерство имеет две стороны: необходимость достижения высокой производительности и важность поддержания удовлетворенности работников.

Для понимания различных теорий руководства важно определить базовые принципы их формирования. В своих исследованиях Левин особое внимание уделял влиянию социальной среды и выделил два ключевых аспекта: степень властных полномочий руководителя и уровень свободы подчиненных. На основе этих критериев он разработал три фундаментальных стиля управления: демократический, авторитарный и либеральный (Рис. 3-5). Эта классификация стала основополагающей для дальнейшего развития теории лидерства и менеджмента.

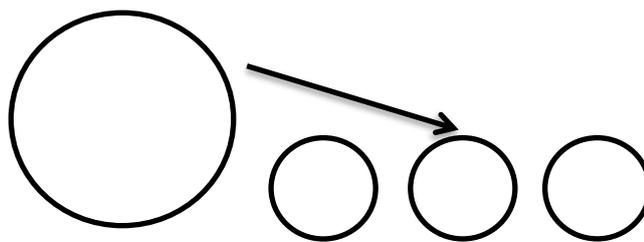


Рисунок 3. Авторитарный стиль руководства

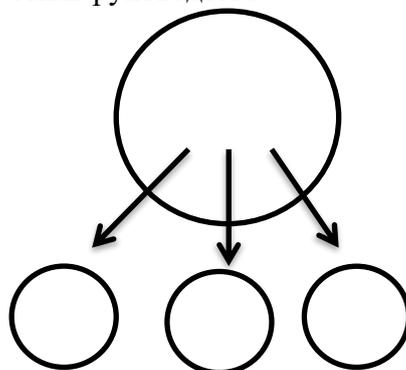


Рисунок 4. Демократический стиль руководства

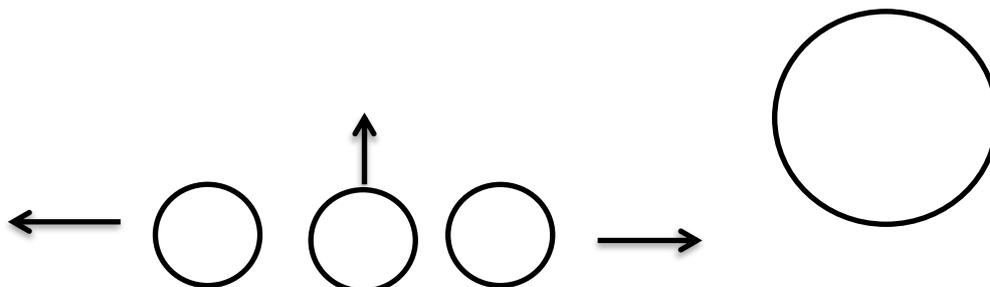


Рисунок 5. Либеральный стиль руководства

Стили различаются способом формулировки задачи, степенью участия руководителя и характером его общения с командой.

При авторитарном стиле менеджмента вся власть сосредоточена в руках одного человека - руководителя. Сотрудники лишены возможности проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения, но взамен с них снимается ответственность за конечный результат работы.

Лидер такого типа строго регламентирует рабочий процесс: единолично распределяет обязанности между подчиненными, устанавливает четкие дедлайны и методы выполнения поставленных задач. Общение начальства с коллективом строго формально и ограничивается только рабочими вопросами.

Главный принцип такого управления - достижение целей компании любой ценой, где личные интересы сотрудников отходят на второй план. Руководитель использует командно-административные методы: отдает приказы, контролирует их исполнение и применяет систему наказаний. Внутри команды может происходить делегирование задач, но последнее слово всегда остается за начальником.

Таблица 2 - Отличительные характеристики стилей управления

Ключевые параметры	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Кто принимает решение	Руководитель	Руководитель с опорой на мнение подчиненных	Сотрудники

Скорость принятия решений	Высокая	Средняя	Зависит от сотрудников
Сколько времени тратит руководитель	Много	Средне	Мало
Основная проблема	Задачи застревают на проверке у руководителя	Команда должна быть активной	Команда может отклониться от решения задачи

С помощью таблицы 3 представим преимущества и недостатки авторитарного стиля руководства

Таблица 3 - Преимущества и недостатки авторитарного стиля

Преимущества	Недостатки
<p>Высокий уровень дисциплины</p> <p>Находить новые кадры проще: не нужно искать самостоятельных специалистов.</p> <p>Сотрудников легко заменить.</p> <p>Прозрачность деятельности и всех ее процессов.</p>	<p>Высокий уровень стресса в коллективе.</p> <p>Сотрудники не могут развиваться как специалисты и двигаться по карьерной лестнице.</p> <p>Менеджеры среднего и низшего звена не видят положения дел компании.</p> <p>Весь рабочий процесс замыкается на руководителе: команда работает так быстро, как может лидер.</p> <p>Сотрудники становятся пассивными.</p>

Несмотря на преобладание отрицательных аспектов авторитарного управления, существуют определенные обстоятельства, требующие его внедрения. Высокая ротация персонала в некоторых отраслях часто вынуждает руководство прибегать к такому методу контроля. Кроме того, этот стиль становится незаменимым при работе с неопытными кадрами, чьи инициативы пока не приносят существенной пользы организации.

Экстренные ситуации, требующие оперативных и качественных решений, также оправдывают применение авторитарного подхода. Однако важно помнить, что для квалифицированных специалистов такой стиль руководства может стать демотивирующим фактором. Излишний контроль над профессионалами, уверенно справляющимися со своими обязанностями, способен значительно снизить их производительность и энтузиазм [1].

В современном менеджменте демократический подход к управлению зарекомендовал себя как более результативный метод по сравнению с авторитарным стилем. Рассмотрим преимущества такого подхода. Одним из ключевых инструментов демократического управления является коучинг, где руководитель через систему вопросов помогает команде самостоятельно находить решения. Менеджер берет на себя роль фасилитатора: он обеспечивает необходимые ресурсы, выделяет бюджет и осуществляет общий контроль на основных этапах проекта, избегая микроменеджмента.

Главная особенность такого стиля заключается в том, что сотрудники получают значительную автономию. Они могут сами планировать рабочий процесс, определять дедлайны и выдвигать инициативы. При этом финальное слово остается за руководителем, который, хотя и учитывает мнение коллектива, принимает решения самостоятельно, направляя работу команды в правильное русло. Преимущества и недостатки представлены с помощью таблицы 4.

Таблица 4 - Преимущества и недостатки демократического стиля

Преимущества	Недостатки
Появление новых идей. Высокая мотивация к труду. Тесное взаимодействие между членами команды. Повышение качества выполнения задач. Высокая степень удовлетворенности своей работой. Решения почти всегда верные	Для некоторых сотрудников самомотивации недостаточно. Подбор кадров становится сложнее: нужно искать опытных людей, которые могут самоорганизовываться. Время принятия решений увеличивается — сроки проекта срываются.

Когда команда состоит из инициативных и квалифицированных специалистов, способных автономно определять методы и временные рамки выполнения задач, руководители часто выбирают демократический подход в управлении. Это позволяет менеджеру освободить время для решения стратегических вопросов и других приоритетных задач. Такой стиль руководства способствует профессиональному росту работников и повышает их мотивацию. Тем не менее, главным вызовом для управленца становится формирование и удержание команды высококлассных специалистов, поскольку проблема текучести кадров среди профессионалов стоит особенно остро.

При либеральном, или попустительском, подходе к управлению начальник становится равноправным участником команды, отказываясь от привилегий руководящей позиции. Этот стиль менеджмента отличается тем, что работники получают максимальную автономию в своих действиях. Сотрудники самостоятельно принимают решения и берут на себя полную ответственность за исход работы, в то время как другие управленческие модели предполагают различные уровни контроля над персоналом.

Чаще всего так управляют персоналом и процессами те руководители, у которых нет лидерских качеств и психологических знаний. Есть признаки, по которым можно определить либеральный метод руководства:

- у каждого свое мнение;
- никто не хочет идти на компромисс;
- нет единого понимания целей;
- у каждого свой путь развития.

Эффективность либерального стиля управления зависит от уровня самодисциплины сотрудников. В противном случае, достижение результатов может затянуться. Если вы замечаете, что ваши подчиненные недостаточно опытны, лучше отказаться от этого подхода. Делегируйте только те задачи, которые соответствуют умениям и знаниям работников. Такой стиль управления подходит исключительно для высокомотивированных и организованных команд профессионалов, стремящихся к успешному завершению совместного проекта. Обычно, либеральный подход находит свое применение лишь в малых стартапах, где руководитель, как и все остальные, участвует в выполнении задач, но берет на себя организационные функции.

Существует множество преимуществ в либеральном подходе к управлению. Когда команда сплоченно движется к общему результату и у каждого члена есть четко определенные обязанности, это способствует повышению мотивации. Каждый участник стремится качественно выполнить свою часть работы, испытывая гордость за свой вклад. Однако для формирования такой команды необходимо, чтобы сложились определенные обстоятельства.

Американский социолог Р. Лайкерт классифицировал стили управления в зависимости от акцента руководителя: на выполнение задач или на взаимодействие с людьми. Он разместил два противоположных подхода по разным концам единой шкалы. Какие бывают стили руководства согласно теории Лайкерта представим с помощью рисунка 6.

В первом случае руководство осуществляется через тотальный контроль и подавление инициативы. Между начальством и коллективом существует непреодолимый барьер, исключающий любое сближение. Система построена на наказаниях, без единого намека на поощрение, а взаимное недоверие пронизывает все уровни организации. Такой эксплуататорский подход считается наиболее суровым.

Второй метод руководства, хотя и сохраняет жесткую иерархию, предполагает более гибкое взаимодействие. Здесь начальник, словно феодал, проявляет снисходительность к своим подданным, но требует безусловного подчинения. Сотрудники, в свою очередь, испытывают к руководителю смесь страха и почтения. Характерной особенностью такого патерналистского стиля является разумное сочетание кнута и пряника при сохранении строгой субординации.

В основе партисипативного управления лежит взаимное доверие между начальством и коллективом, где преобладает неофициальное общение. Сотрудники получают широкие полномочия, включая разработку собственной системы вознаграждений, а дисциплинарные взыскания практически не применяются. Материальная мотивация играет ключевую роль.

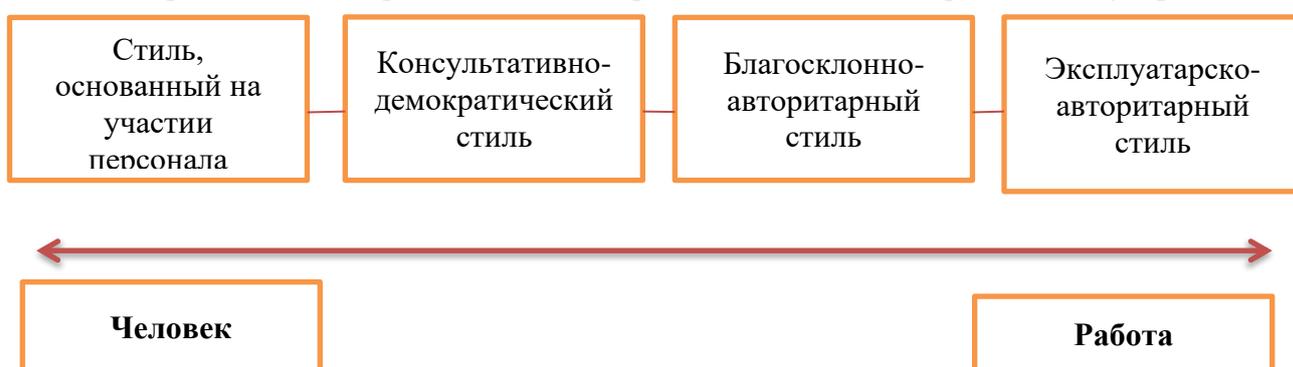


Рисунок 6. Стили управления Лакерта

Иная картина наблюдается при консультативно-демократическом подходе. Хотя руководитель поощряет автономность работников и верит в их компетентность, он сохраняет личный контроль над процессами. При этом система взысканий превалирует над поощрениями, несмотря на общий высокий уровень доверия в коллективе.

Исследования Лайкерта и Левина легли в основу важной управленческой концепции, которую позже развили Блейк и Моутон. Они создали уникальный инструмент - матрицу с двумя параметрами, измеряющими внимание руководителя к производственным задачам и к потребностям персонала. Каждая из осей содержит девятибалльную шкалу оценки.

В результате были выделены различные управленческие стили, включая

- примитивный (1,1),
- авторитарный (9,1) и
- производственно-социальный (5,5).

Интересно заметить, что степень демократичности в управлении возрастает пропорционально тому, насколько руководитель смещает фокус с производственных показателей на человеческий фактор. При этом жесткие директивные методы постепенно уступают место более гибким подходам к управлению.

Чтобы достичь максимальной эффективности в управлении, руководителю важно развиваться по двум направлениям матрицы до уровня 9 баллов: как в командном (9,9), так и в социальном аспекте (1,9). Успешное применение такого подхода доступно каждому менеджеру при соблюдении ключевых условий развития.

Для реализации этой модели управления необходимо постоянно совершенствовать свои навыки в нескольких направлениях. Во-первых, важно иметь качественное профессиональное образование и регулярно обновлять свои знания. Во-вторых, требуется

развивать компетенции в сферах психологии, педагогики и менеджмента. Особое внимание стоит уделить навыкам эффективной коммуникации с командой. [2]

При таком комплексном подходе к управлению повышается не только продуктивность работы, но и удовлетворенность сотрудников. Однако следует учитывать, что существуют определенные обстоятельства, когда достижение показателей 9,9 может быть затруднительным или невозможным.

При выборе управленческого подхода важно принимать во внимание множество аспектов. Среди ключевых проблем, с которыми сталкиваются руководители, можно выделить отсутствие достаточной управленческой квалификации и практического опыта. Нередко возникают ситуации, когда менеджер испытывает страх перед принятием важных решений и несением ответственности за них.

Существенное влияние на эффективность руководства оказывает постепенное снижение рабочего энтузиазма, а также конфликт мировоззрений между начальством и подчиненными. В экстренных обстоятельствах, требующих моментального реагирования, даже самый демократичный руководитель вынужден прибегать к директивным методам управления, поскольку обсуждения и распределение полномочий могут привести к потере драгоценного времени.

Особое внимание следует уделять срочности и важности возникающих задач - именно степень критичности ситуации часто определяет выбор оптимального стиля руководства.

При управлении большими командами важно вовлекать персонал в обсуждение рабочих вопросов и стимулировать их самостоятельность. Эффективный руководитель должен помнить, что каждый сотрудник - уникальная личность со своими особенностями. К примеру, одни люди мотивируются только через систему взысканий, тогда как другие могут уволиться из-за чрезмерного давления.

Неверно выбранный подход к управлению коллективом может создать токсичную рабочую среду. Излишне авторитарный стиль вызывает у работников тревогу и подавленность, что негативно влияет на их желание трудиться. В то же время слишком либеральное руководство приводит к снижению эффективности из-за отсутствия должного контроля и дисциплины.

В условиях демократического подхода персонал может злоупотреблять свободой, затягивая выполнение поставленных задач. В то же время, жесткий авторитарный контроль вынуждает людей действовать под давлением страха, что негативно влияет на конечный результат.

Излишне мягкий, либеральный стиль руководства способен подорвать авторитет менеджера - подчиненные могут перестать воспринимать его как настоящего лидера. Более того, без проявления творческой инициативы со стороны команды невозможно создать по-настоящему конкурентоспособный продукт, который будет выделяться на рынке.

Таким образом, и чрезмерная строгость, и избыточная мягкость в управлении несут серьезные риски для эффективности работы и качества итогового результата.

От авторитарного до демократического - таков диапазон существующих подходов к управлению персоналом. При авторитарном подходе руководитель единолично принимает решения и строго контролирует их выполнение. Хотя это ускоряет рабочие процессы, сотрудники часто теряют мотивацию и испытывают недовольство. [3].

Стимулирование инноваций и творческого подхода особенно успешно реализуется при демократическом управлении, когда сотрудники активно участвуют в принятии ключевых решений. Это не только укрепляет командный дух, но и делает работу более привлекательной для персонала. Отдельного внимания заслуживает *laissez-faire* подход к руководству, известный также как либеральный стиль, характерной чертой которого является предоставление работникам значительной автономии в процессе принятия управленческих решений [4].

Исследователи обнаружили тесную взаимосвязь между тем, как руководитель управляет коллективом и такими показателями, как продуктивность работы персонала, их

мотивация и общая удовлетворенность трудом. При выборе управленческого подхода критически важно учитывать специфику организации и особенности коллектива. В командах с высоким профессиональным уровнем и богатым опытом подобная модель управления может давать отличные результаты, однако существует риск размывания зон ответственности и потери четкой организационной структуры.

Эффективное руководство коллективом во многом определяется способностью менеджера адаптировать свой управленческий подход. Хотя универсальной формулы «идеального» лидера не существует, ключевым фактором успеха является умение достигать поставленных целей, сохраняя при этом благополучие сотрудников. Примечательно, что каждый руководитель обладает собственной манерой управления, однако далеко не все менеджеры целенаправленно анализируют и корректируют свое поведение для повышения результативности. Атмосфера в организации и продуктивность команды напрямую зависят от выбранного стиля руководства, что делает его одним из важнейших элементов управленческой практики.

Эффективное руководство требует постоянной адаптации управленческого стиля. Опытный менеджер понимает необходимость корректировать свои методы работы в соответствии с текущими задачами компании и потребностями персонала. Динамичность и гибкость в управлении становятся ключевыми факторами успеха, поскольку рабочая среда и коллектив постоянно меняются, требуя соответствующих изменений в стиле руководства.

Руководитель выстраивает взаимоотношения с коллективом, опираясь на собственные убеждения, ценностные ориентиры и накопленный профессиональный багаж. Культурная среда и социальные аспекты также играют значимую роль в формировании управленческого почерка. При этом эффективность выбранной модели управления во многом зависит от внешних обстоятельств, в которых функционирует компания, а также от специфики самого коллектива. Методология руководства представляет собой комплексную систему инструментов и подходов, направленных на достижение организационных задач. Личностные характеристики управленца, его психологический портрет и способность адаптироваться к различным ситуациям становятся определяющими факторами в выборе конкретных управленческих стратегий.

Удовлетворенность персонала напрямую зависит от способности начальства проявлять гибкость в управлении. Эмоциональное состояние работников и их профессиональное выгорание во многом определяются методами руководства. Когда менеджер умеет подстраиваться под ситуацию и персонально подходит к каждому члену команды, это создает благоприятную атмосферу в коллективе. Сотрудники высоко ценят руководителей, которые поддерживают их карьерный рост и учитывают личные особенности каждого. В результате такого подхода повышается эффективность всей компании, а общая производительность труда демонстрирует заметный рост.

Руководителям важно адаптировать свой управленческий подход с учетом специфики коллектива и индивидуальных нужд персонала. Когда менеджер проявляет понимание и сопереживание к подчиненным, это создает благоприятную рабочую атмосферу, повышая их удовлетворенность трудом и снижая психологическое напряжение. И наоборот - излишне строгий надзор при отсутствии поддержки от начальства приводит к росту тревожности среди работников, что отрицательно влияет как на их самочувствие, так и на производительность труда.

Эффективность организации во многом определяется тем, какой подход к управлению выбирает руководитель. Грамотно подобранная манера руководства напрямую воздействует на рабочую атмосферу, мотивацию персонала и развитие инновационных процессов в компании. Когда лидеры осознают особенности разных управленческих стилей и их влияние на подчиненных, они способны выстроить более результативную систему менеджмента. В результате формируется благоприятный климат в коллективе, что способствует укреплению конкурентных позиций компании и успешному достижению поставленных целей.

### Список источников

1. Абильмажинов Д.Ж. Стиль руководства как фактор его эффективности //Новая наука: Опыт, традиции, инновации. - 2016. № 10-1. С. 3-6.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
3. Курсеков Р.В., Лабрек, А.Д. Стиль управления руководителя в сфере торговли как фактор удовлетворенности трудом персонала // Дайджест социальных исследований. 2022. № 3. С. 47-54.
4. Пономаренко Д.А. Стиль руководства как один из факторов влияния на процесс принятия управленческого решения // Крымский Академический вестник. 2021. № 19. С. 314-318.
5. Проценко И.Г. Управление персоналом предприятия как фактор эффективного менеджмента // Наука, образование, инновации: апробация результатов исследований. Матер. Междунар. (заочной) науч.-практ. конф. Под общей редакцией А.И. Вострецова. - 2019. С. 385-390.
6. Саидов З.А., Чажаев М.И., Арсанова Х.Х. Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента // ФГУ Science. - 2019. № 1 (13). С. 97-102.
7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011.– 416 с.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
9. Илаева З.М., Садуева М.А., Эльгайтарова Н.Т. Управление персоналом и человеческими ресурсами в условиях современного менеджмента//Journal of Monetary Economics and Management.- 2023.- №3. - С.156-160

### Сведения об авторах

**Вандина Ольга Георгиевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «цифровая экономика, управление и бизнес-технологии», Московский технического университета связи и информатики, г. Москва, Россия

**Демченко Ирина Анатольевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного муниципального управления и менеджмента Ставропольского филиала РАНХиГС, г.Ставрополь, Россия.

**Бружукова Ольга Валерьевна**, кандидат экономических наук, преподаватель колледжа I категории Ростовский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России)» в г. Ростове-на-Дону, г. Ростов-на-Дону, Россия

### Information about the authors

**Vandina Olga Georgievna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Economics, Management and Business Technologies at the Moscow Technical University of Communications and Informatics, Moscow, Russia

**Demchenko Irina Anatolyevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management of the Stavropol Branch of the RANEPА, Stavropol, Russia.

**Bruzhukova Olga Valerievna**, PhD in Economics, teacher of the 1st category college Rostov Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia)" in Rostov-on-Don, Rostov-on-Don, Russia.

