

*Герасименюк Анна Валерьевна*

студентка

*Кононова Виктория Евгеньевна*

студентка

*Научный руководитель*

*Соколова Ирина Александровна*

канд. филос. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный  
университет путей сообщения»  
г. Хабаровск, Хабаровский край

## **ВЛИЯНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТРЕНДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ**

*Аннотация:* в статье рассматривается влияние стиля руководства на социально-психологический климат в организации. На основе анализа классических и современных теорий лидерства раскрываются особенности разных стилей руководства. Установлено, что современные HR-тренды трансформируют требования к руководителю, смещая акцент с административного контроля на создание поддерживающей среды. Ключевым выводом статьи является необходимость для эффективного лидера ситуационного выбора стиля в зависимости от контекста и развития эмоционального интеллекта.

*Ключевые слова:* стиль руководства, социально-психологический климат, теории лидерства, зрелость команды, корпоративное благополучие, тренды в УЧР.

В настоящее время организации активно осуществляют поиск инструментов и методов, которые бы способствовали привлечению и удержанию сотрудников. На рынке труда мы наблюдаем кадровый голод, борьбу организаций за таланты. И сейчас не секрет, что конкурентное преимущество организаций обу-

словлено качеством человеческих ресурсов. Но хорошим специалистам необходимо создавать максимально комфортные условия труда, привлекать с помощью рабочего ценностного предложения, использовать современные модели управления человеческими ресурсами, опираться на современные особенности рынка труда, учитывать тренды в области управления человеческими ресурсами.

Стиль руководства во многом определяет эффективность управления, через формирование позитивного рабочего климата. Поэтому очень важно определить нужный стиль руководства для конкретной организации и для достижения конкретной цели. Необходимо системное понимание того, что стиль руководства реализуется через определенный набор методов управления, которые воздействует на атмосферу в коллективе и формируют позитивные или неблагоприятный социально-психологический климат.

В теории менеджмента и управления человеческими ресурсами связь между стилем руководства и психологическим климатом очевидна, но на практике многие руководители выбирают стиль интуитивно, не осознавая его долгосрочных последствий для коллектива.

«Социально-психологический климат определяют как преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности» [5].

Социально-психологический климат – это эмоциональная атмосфера и качество взаимоотношений в коллективе, которые влияют на удовлетворенность и мотивацию сотрудников. Выделяют благоприятный и неблагоприятный социально-психологический климат. Индикаторами благоприятного социально-психологического климата являются: оптимистичное настроение коллектива, сплоченность коллектива, желание оказать помощь коллегам, участие в наставничестве и обмене знаниями, доверие между сотрудниками и руководителем, инициативность, позитивная, развивающая обратная связь. Неблагоприятный социально-психологический климат выражается на наш взгляд в отсутствии доверия между сотрудниками по вертикали и горизонтали, в результате чего не

возникают инновации, снижается вовлеченность, низкий уровень лояльности и т. д.

Переходя к стилям руководства, важно отметить, что это устойчивая система способов, методов и характер воздействия руководителя на коллектив для достижения поставленных целей.

Выделяют следующую классификацию стилей руководства.

1. Теория личностных качеств (определённый набор общих личных качеств у руководителей).

2. Поведенческие теории:

– по степени концентрации власти и участия подчиненных (авторитарный, демократический, либеральный стили);

– по ориентации на задачи и людей (двумерная модель «Университета Огайо» и «Университета Мичигана»).

3. Модели ситуационного лидерства: Херси-Бланшарда.

4. Современные теории лидерства.

Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. В науке укрепилась классификация психолога Курта Левина, выделяющая три базовых стиля, каждый из которых задает совершенно разный вектор развития социально-психологического климата.

Таблица 1

Плюсы и минусы стилей руководства по К. Левину

Стиль	Плюсы	Минусы
Авторитарный	Быстрое принятие решений, четкая иерархия, контроль и стабильность, эффективность в кризисных ситуациях	Подавление инициативы, загруженность руководителя, низкая мотивация, деморализация, высокая текучесть, прогулы, отсутствие инноваций, исключительно деловая коммуникация
Демократический	Высокая мотивация и продуктивность, поощрение креативности, улучшение коммуникации, снижение нагрузки руководителя	Медленное принятие решений, возможность разногласий, размытая ответственность, необходимость высокой квалификации команды, неэффективность в кризисы

Либеральный	Потенциальный хаос, отсутствие координации, недостаточный контроль, риск неверных решений, потеря авторитета руководителя	Зависит от зрелости команды. В зрелых, самоорганизующихся коллективах – творческая свобода, взаимное уважение экспертов, высокая ответственность (благоприятный климат). В незрелых – тревожность, разобщенность, безответственность, анархия, конфликты
-------------	---	--

По Херси-Бланшарду, управление зависит от зрелости команды. Выделяют 4 степени зрелости: 1) не способны и не желают работать – директивный стиль (инструкции, контроль); 2) не способны, но желают работать – наставнический стиль (внимание к точности, объяснение, ободрение); 3) способны, но не желают работать – поддерживающий стиль (мотивация, поддержка уверенности); 4) умеют и желают работать – делегирующий стиль (ответственность и свобода).

Современные теории лидерства охватывают широкий спектр подходов и концепций, которые помогают понять, как формируются и развиваются лидерские качества. Выделяют следующие современные теории лидерства: трансформационное лидерство; транзакционное лидерство; сервисное лидерство; эмоциональное лидерство (Д. Гоулман) – лидер должен направлять коллективные эмоции, создавать дружелюбие, бороться с негативом [1]; Agil/Холистическое лидерство; Аутентичное лидерство.

Современное управление человеческими ресурсами переживает трансформацию: уход от административного контроля к экосистеме развития и благополучия сотрудников, что меняет требования к стилю руководства. Рассмотрим актуальные тренды в управлении человеческими ресурсами: управление благополучием персонала; управление счастьем; персонализация опыта сотрудника; ценности и осмысленность труда в связи с теорией поколений.

Управление благополучием персонала является актуальным трендом в области управления человеческими ресурсами. «Благополучие сотрудника – это состояние, при котором сотрудник успешно реализует собственный потенциал,

продуктивно работает и вносит свой вклад в развитие компании общества в целом [4].

ВОЗ рассматривает набор льгот и бенефитов для поддержания здоровья и благополучия сотрудников, ключевой фактор привлечения и удержания талантов. Благополучие отражается на эффективности и вовлечённости. Задача well-being – раскрыть потенциал человека в сферах жизни (работа, финансы, семья, здоровье, отношения, образование, хобби). Исследования Gallup подтверждают: счастливые люди работают лучше. Well-being влияет на корпоративную культуру, HR-бренд и клиентоориентированность, улучшает социально-психологический климат, снижает стресс, повышает вовлеченность.

Тема счастья интересует исследователей очень давно. Управление счастьем выделили в отдельный стратегический бизнес-инструмент. М. Селигман, основоположник позитивной психологии выделяет три стадии счастья, каждая из которых достижима при определенных действиях человека: «приятная жизнь» – удовольствие от простых вещей; «хорошая жизнь» -развитие своих талантов и добродетелей и «осмысленная жизнь», которая подразумевает ценность использования своих талантов не столько для собственного блага, сколько для других людей. Позитивные психологи отмечают, что человек в состоянии счастья работает с более сильной энергией, так мы получаем удовольствие от работы. Это позитивный замкнутый круг: получаешь удовольствие от работы – работаешь усерднее – получаешь ещё больше удовольствия от работы.

Стремление компаний к повышению своей конкурентоспособности через уникальность, способствует обращению HR к персонализации в области управления человеческими ресурсами. На основе учета персональных особенностей сотрудников, которые выражаются в уникальном профессиональном опыте, наборе компетенций, особенностях социально-психологического типа и т. д., компании выстраивают индивидуальные образовательные траектории, формируют индивидуальные планы развития, подбирают мотивационные программы. Все это положительно влияет на удовлетворенность и производительность персонала, и, соответственно, на показатели удержания.

Крупные компании внедряют образовательные экосистемы, построенные на принципах персонализации и адаптивности. Искусственный интеллект анализирует потребности специалистов, рекомендует и корректирует программы обучения, а также отслеживает прогресс.

«Теория поколений традиционно применяется и в бизнесе, и в госуправлении, и в некоммерческом и образовательном секторах, но в этом десятилетии она становится особенно актуальной» [2]. Теория поколений – это концепция, которая описывает различия между людьми в зависимости от периода их рождения. Ее актуальность в данный момент времени обусловлена такими факторами встречей в рабочем пространстве нескольких поколений, которые работают над решением одних и тех же задач, но сталкиваются с разноплановым ее пониманием. Поэтому, организация использует её для адаптации, мотивации и снижения текучести кадров. Чтобы команда из специалистов всех поколений работала слаженно, в бизнесе собирают разновозрастные команды, выбирают для них единую форму общения и адаптируют технические задания.

Таким образом, современные тренды в области управления человеческими ресурсами оказывают влияние на выбор актуального стиля руководства. На наш взгляд, в разрезе теории поколений, эффективность авторитарного стиля руководства снижается, так как данный стиль руководства не предполагает создание безопасной рабочей среды и создание благоприятного социально-психологического климата. Современному руководителю необходимо отслеживать изменения, происходящие в области управления человеческими ресурсами для возможности выбора инструментов и методов управления под различные особенности трудового коллектива.

### ***Список литературы***

1. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 220 с.

2. Поколения на российском рынке труда // Российская школа теории поколений. – URL: <https://rugenerations.su/> (дата обращения: 05.04.2026).

6 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Значение благополучия сотрудников для компании // Happy job. – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/gid-po-programmam-blagopoluchiya/> (дата обращения: 02.05.2026).

4. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике / А.Ю. Лисовская, С.В. Кошелева, Д.Н. Соколов, А.Ф. Денисов // Организационная психология. – 2021. – Т. 11. №1. – С. 97–117. EDN ECDENH

5. Терсакова А.А. Анализ психологических и социологических подходов к определению сущности понятия социально-психологический климат / А.А. Терсакова, М.А. Гичкина // Теория и практика современной науки. – 2020. – №11. – С. 163–167. EDN BAIPAQ