

Журнал «Мировые цивилизации» / Scientific journal «World civilizations» <https://wcj.world>

2023, №2, Том 8 / 2023, No 2, Vol 8 <https://wcj.world/issue-2-2023.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/05PSMZ223.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шевченко, Н. В. Влияние стиля управления на эффективность деятельности сотрудников / Н. В. Шевченко, С. А. Горохова // Мировые цивилизации. — 2023 №2. — URL: <https://wcj.world/PDF/05PSMZ223.pdf>.

**For citation:**

Shevchenko N.V., Gorokhova S.A. The influence of management style on the efficiency of employees. *World civilizations*. 2023; 2(8): 05PSMZ223. Available at: <https://wcj.world/PDF/05PSMZ223.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 159.9

**Шевченко Надежда Валерьевна**

АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», Москва, Россия  
Старший преподаватель кафедры психологии  
E-mail: [uralo4ka85@ya.ru](mailto:uralo4ka85@ya.ru)

**Горохова София Андреевна**

АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», Москва, Россия  
Студент факультета дизайна и цивилизационных коммуникаций  
E-mail: [sofiya-gorokhova@mail.ru](mailto:sofiya-gorokhova@mail.ru)

## Влияние стиля управления на эффективность деятельности сотрудников

**Аннотация.** В статье рассматривается присутствие связи между стилем управления и эффективностью деятельности сотрудников, влияния выбранного стиля руководства на эффективность деятельности подчиненных. Методологической основой исследования явились основные теоретические положения отечественной психологии: принцип детерминизма (С.Л. Рубинштейн); системный подход к изучению психического (Б.Ф. Ломов); психологическая теория деятельности (А.Н. Леонтьев); субъектно-деятельностная концепция профессионального труда Е.А. Климова. Использовались методики: методика Н.П. Фетискина, В.В. Козлова (для определения оценки интегральной удовлетворенности трудом); методика В.П. Захарова (для определения стиля руководства трудовым коллективом); методика Блейка-Моутона «управленческая решетка» (для оценки характера управления на предприятии); авторский опросник для руководителя (для определения эффективности стиля руководителя). В итоге осуществленного экспериментального исследования было установлено, что стиль управления руководителя влияет на позитивно-эмоциональные переживания сотрудников, что, как следствие, повышает эффективность трудовой деятельности.

**Ключевые слова:** стиль управления; эффективность; деятельность сотрудников; удовлетворенность; руководство; трудовой коллектив

В данной статье рассматривается аспект влияния выбранного стиля руководства на эффективность деятельности подчиненных. Проблемы управления организацией, повышение эффективности ее деятельности, являются одними из самых актуальных и насущных в современной России. Руководство предприятий заинтересовано в повышении конкурентоспособности, одним из основных источников которой является трудовой коллектив [1]. От того, как будет вести себя руководитель в процессе управления коллективом сотрудников, существенно будет зависеть мотивация каждого сотрудника в решении

производственных задач, определяться психологическая атмосфера, царящая в коллективе и в конечном итоге эффективность их деятельности.

Критерием эффективности влияния стиля деятельности руководителя на коллектив считаются: степень авторитета руководителя; степень влияния на постоянное повышение результативности организации; проявление инициативы, развитие творчества и предприимчивости персонала; создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе; влияние должно оказываться таким способом, который не просто ведет к принятию идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Кроме того, решение проблемы, обозначенной в теме данной статьи, может обеспечить психологов предприятий и организаций реальным инструментом влияния на повышение эффективности деятельности сотрудников трудового коллектива через осознание и регулирование руководителем этой организации содержания своего стиля управления<sup>1</sup>.

Целью работы является обнаружение связи социально-психологических механизмов влияния стиля управления руководителя организации на состояние эффективности трудовой деятельности сотрудников [2]. В качестве базы для исследования взаимосвязи эффективности деятельности сотрудников и стиля управления выбрана фармацевтическая компания ООО «Джодас Экспоим». Там мы провели тестирование и опросы среди сотрудников отдела продаж и отдела складского хранения.

Исследования проводились среди руководителей территориальных направлений отдела продаж. Результаты методики «Интегральная удовлетворенность трудом» Н.П. Фетискина, В.В. Козлова представлены в Таблице 1, методики В.П. Захарова на определение стиля руководства трудовым коллективом в Таблице 2, методики «управленческая решетка» Роберта Блейка и Джейн Моутон в Таблице 3.

**Таблица 1**

**Результаты методики Н.П. Фетискина, В.В. Козлова  
 среди сотрудников отдела продаж**

Код сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Ср. зн.
Интерес к работе	3	2	4	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2,8
Удовлетворенность достижениями в работе	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	4	2	3,3
Удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами	5	4	6	5	5	3	6	3	2	4	2	3	6	5	2	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	6	3	3	1	4	0	4	1	0	4	2	3	5	5	2	2,9
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	1	1	1	2	0	3	1	1	4	2	4	2	3	2	3	2
Предпочтение выполняемой работы зарплатку	2	2	2	2	4	0	1	2	0	1	0	2	2	1	0	1,4
Удовлетворенность условиями труда	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1,4
Профессиональная ответственность	1	1	1	1	2	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0,7
Общая удовлетворенность трудом	24	17	23	19	25	12	20	15	10	20	13	17	25	23	11	18

<sup>1</sup> Организационное развитие. Критерии эффективности. // «АКСИМА: Консультирование, Исследования, Тренинги». URL: <http://www.axima-consult.ru/or-k-e-a.html> (дата обращения: 05.04.2023).

По результатам проведенной методики мы можем оценить уровень интереса к работе, удовлетворенности достижениями в работе, удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами, удовлетворенности взаимоотношениями с руководством, притязаний в профессиональной деятельности, предпочтения выполняемой работы зарплатку, удовлетворенности условиями труда, профессиональной ответственности, общей удовлетворенности трудом. По каждому параметру было выявлено среднее значение и результаты, которые были ниже среднего либо очень низкими показывали низкую удовлетворенность, и как следствие, низкую эффективность. Мы видим из данных таблицы, что у четверых руководителей есть по одному подчиненному, который не удовлетворен своей деятельностью.

На основе полученных данных нельзя сделать точный вывод о взаимосвязи стиля управления и удовлетворенности трудом.

**Таблица 2**

**Результаты методики В.П. Захарова на определение стиля руководства трудовым коллективом среди сотрудников отдела продаж**

Код руководителя	*001	*002	*003	*004	*005
Стиль управления	директивный	директивный	директивный	коллегиальный	коллегиальный

По результатам проведенной методики мы выявили, что из 5 исследуемых руководителей двое имеют коллегиальный стиль управления, а трое директивный. Далее мы разберем, что представляет каждый из стилей более подробно.

**Таблица 3**

**Результаты методики Блейка-Моутона среди сотрудников отдела продаж**

Код руководителя	*001	*002	*003	*004	*005
Результат	6.8	5.6	4.4	4.8	6.7

В данной методике вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке», «интерес к людям» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве», «интерес к работе» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями [6]. Соответственно, первая цифра в результате показывает нам уровень «интереса к людям», а вторая цифра уровень «интереса к производству». Интересным показателем мы наблюдаем, что при директивном стиле руководства нацеленность на людей не всегда может быть низкой. По полученным данным мы видим, что самые высокие показатели по шкале «интерес к людям» у руководителей и с директивным, и с коллегиальным стилем управления. По шкале «интерес к производству» мы так же видим, что высокий бал при обоих стилях руководства, поэтому точного ответа на вопрос «С каким стилем управления должен быть руководитель?» нельзя сказать однозначно.

Далее исследования проводились среди руководителей отдела складского хранения (руководитель отдела логистики, руководитель отдела комплектации и хранения, руководитель отдела доставки). Результаты методики «Интегральная удовлетворенность трудом» Н.П. Фетискина, В.В. Козлова представлены в Таблице 4, методики В.П. Захарова на определения стиля руководства трудовым коллективом в Таблице 5, методики «управленческая решетка» Роберта Блейка и Джейн Моутон в Таблице 6.

**Таблица 4**

**Результаты методики Н.П. Фетискина, В.В. Козлова»  
 среди сотрудников отдела складского хранения**

Код сотрудника	111	112	113	114	115	116	117	118	119	Ср. знач.
Интерес к работе	1	2	3	2	3	4	4	2	4	2,8
Удовлетворенность достижениями в работе	0	2	2	3	2	3	4	4	3	2,6
Удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами	2	2	1	4	3	4	5	5	4	3,3
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	1	1	3	5	3	3	3	4	4	3
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	2	1	1	1	2	1	2	1	3	1,4
Предпочтение выполняемой работы зарплатку	0	0	1	0	1	0	3	2	2	1
Удовлетворенность условиями труда	0	1	1	2	1	2	1	2	2	1,3
Профессиональная ответственность	1	0	0	0	1	1	1	1	2	0,8
Общая удовлетворенность трудом	9	8	11	16	17	17	24	21	23	16,3

В данном отделе вид деятельности требует постоянного контроля со стороны руководства ввиду особенностей деятельности и строгого учета складского хранения.

Мы видим из данных таблицы, что при попустительском стиле управления удовлетворенность трудом самая низкая.

На основе полученных данных мы можем предположить, что эффективным является директивный стиль управления, так как данная деятельность требует строгого соблюдения правил, четкости, порядка.

**Таблица 5**

**Результаты методики В.П. Захарова на определения стиля руководства трудовым коллективом среди сотрудников отдела складского хранения**

Код руководителя	*111	*113	*117
Стиль управления	попустительский	коллегиальный	директивный

По результатам проведенной методики мы выявили, что каждый из 3 исследуемых руководителей имеет определенный стиль управления. Результаты представлены выше.

**Таблица 6**

**Результаты методики Блейка-Моутона  
 среди сотрудников отдела складского хранения**

Код руководителя	*112	*113	*117
Результат	2.4	5.5	4.9

По полученным данным мы видим, что самые высокие показатели по шкале «интерес к людям» у руководителя с коллегиальным стилем управления [5]. По шкале «интерес к производству» мы видим, что высокий бал при директивном стиле руководства [8]. А самые низкие результаты по обеим шкалам показал руководитель с попустительским компонентом [3, 4].

Опросник для руководителя представлен в Таблице 7.

Таблица 7

Опросник для руководителя

№	Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Приветствуется ли взаимопомощь и тесная коммуникация между руководителем и его подчиненными?										
2.	Открыт для новых методов организации работы.										
3.	Является хорошим примером для персонала в повседневной работе.										
4.	Открыт для новых методов организации работы.										
5.	Подчеркивает общие ценности в повседневной работе.										
6.	Интересуется мнением сотрудников в сложных вопросах.										
7.	Дает ли сотрудникам свободу в действиях?										
8.	Ставит ли высокую планку для команды?										
9.	Прислушивается к идеям подчиненных, даёт возможность проявить инициативу.										
10.	Придерживается ли баланса личных и рабочих отношений с коллективом?										
11.	Поощряет ли стремление сотрудников к самообучению?										
12.	Проявляет ли взаимное уважение и человеческое отношение к своим сотрудникам?										

Таким образом, опираясь на результаты тестирования сотрудников фармацевтической компании ООО «Джодас Экспоим», можно сделать следующие выводы:

- каждый стиль управления может быть эффективен, в зависимости от вида деятельности. Например, если люди занимаются доставкой товара, то им нужно укладываться в сроки, а как следствие нужен директивный стиль управления, чтобы был соблюден договор и сроки. А, если сотрудники занимаются более творческой деятельностью, например продажами, где нужно найти подход к клиентам, сделать акции и т.д., то может подойти коллегиальный стиль управления, так все придумывают разные идеи, делают сообща. В данной ситуации руководитель дает больше свободы подчиненным и не держит в таких строгих рамках;
- удовлетворенность трудом может быть высокой, средней, низкой как при директивном стиле руководства трудовым коллективом так и при коллегиальном;
- не всегда директивный стиль управления характеризуется низким интересом руководителя к коллективу. Часто бытует мнение, что при директивном стиле руководство не уделяет внимание общению с людьми. Однако, в нашем исследовании было обнаружено абсолютно противоположное;
- мы удостоверились, что при попустительском стиле управления выявлена низкая удовлетворенность трудом, что плохо влияет на эффективность деятельности сотрудников.

Подводя общий итог хочется сказать, что нет идеального стиля управления коллективом, как «волшебной пилюли». Каждый стиль управления хорош по-своему в определенной сфере и конкретной ситуации. Нашей статьей мы хотели показать от чего может зависеть эффективность на конкретном примере, но каждая ситуация уникальна, и не стоит обесценивать какой-то стиль управления. Каждый из них хорош в нужное время и в нужном месте.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.
2. Жариков Е.С. Психология управления. – М., Проспект, 2011. – 510 с.
3. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами: Ученое пособие. М., Русь, 2011. – 360 с.
4. Козлов, В.В. Психология управления: Учебник / В.В. Козлов. – М.: Академия, 2016. – 240 с.
5. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 477 с.
6. Логвинова Лада Игоревна ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ЛЮДИ - НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ РЕСУРС // Скиф. 2020. №7 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-rukovoditelya-organizatsii-lyudi-naibolee-vazhnyy-organizatsionnyy-resurs> (дата обращения: 05.04.2023).
7. Литвак, М.Е. Как управлять собой, делом и судьбой: психология управления в действии / М.Е. Литвак, Т.А. Солдатова. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 160 с.
8. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. – Рн/Д: Феникс, 2016. – 188 с.

**Shevchenko Nadezhda Valeryevna**

University of World Civilizations named after V.V. Zhirinovskiy, Moscow, Russia  
E-mail: [uralo4ka85@ya.ru](mailto:uralo4ka85@ya.ru)

**Gorokhova Sofia Andreevna**

University of World Civilizations named after V.V. Zhirinovskiy, Moscow, Russia  
E-mail: [Esofiya-gorokhova@mail.ru](mailto:Esofiya-gorokhova@mail.ru)

## **The influence of management style on the efficiency of employees**

**Abstract.** The article examines the presence of a link between the management style and the effectiveness of employees, the influence of the chosen leadership style on the effectiveness of subordinates. The methodological basis of the study was the main theoretical provisions of Russian psychology: the principle of determinism (S.L. Rubinstein); a systematic approach to the study of the mental (B.F. Lomov); psychological theory of activity (A.N. Leontiev); subject-activity concept of professional work by E.A. Klimov. The following methods were used: N.P. Fetiskin's method, V.V. Kozlov's method (to determine the assessment of integral satisfaction with work); V.P. Zakharov's method (to determine the style of leadership of the labor collective); Blake-Mouton's method "managerial grid" (to assess the nature of management at the enterprise); the author's questionnaire for managing.

**Keywords:** management style; efficiency; employees' activities; satisfaction; management; labor collective