

22. Towe-Goodman N., Willoughby M., Blair C. et. al. The Family Life Project Key Investigators Fathers' sensitive parenting and the development of early executive functioning // Journal of Family Psychology. 2014. Vol. 28(6). P. 867–876. – URL: <https://doi.org/10.1037/a0038128>.
23. Lillard A., Nicole E. Evaluating Montessori Education // Science. 2006. Vol. 313 (5795). P. 1893-1894. – URL: <https://doi.org/10.1126/science.1132362>.
24. Lillard A. Preschool children's development in classic Montessori, supplemented Montessori, and conventional programs // Journal of school psychology. 2012. Vol. 50(3). P. 379-401. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2012.01.001>.
25. Lillard A., Heise, Megan J. Removing Supplementary Materials from Montessori Classrooms Changed Child Outcomes // Journal of Montessori Research. 2016. Vol. 1. P. 16-26. – URL: <https://doi.org/10.17161/jomr.v2i1.5678>.
26. Pate R., O'Neil J., Byun V. et. al. Physical activity in preschool children: comparison between Montessori and traditional preschools // Journal of School Health. 2014. Vol. 84(11). P.716-21. – URL: <https://doi.org/10.1111/josh.12207>.
27. Rathunde K., Csikszentmihalyi M. Middle School Students' Motivation and Quality of Experience: A Comparison of Montessori and Traditional School Environments // American Journal of Education. 2005. Vol. 3. P.341-371. – URL: <http://www.montessori-namta.org/PDF/rathundecompar.pdf>.
28. URL: <https://toolsofthemind.org/>.

УДК 555.111

## ЗАВИСИМОСТЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ РАБОТОЙ ОТ ДОМИНИРУЮЩЕГО В ОРГАНИЗАЦИИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

В.В. Воцило

*Аннотация.* В статье рассматривается зависимость удовлетворенности трудом сотрудников от доминирующего стиля руководства. Доказывается оптимальность коллегиального стиля руководства, при котором наблюдается высокий уровень удовлетворенности сотрудников своей работой. Обосновывается негативное влияние директивного стиля руководства на удовлетворенность работой, а также подчеркивается неоднозначное влияние попустительского стиля. Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что социально-экономическое благополучие общества, качество жизни населения во многом зависят от состояния здоровья граждан, их трудовой активности и возможности создания устойчивой финансово-экономической базы государства. Формирование четкого представления об удовлетворенности профессиональной деятельностью является чрезвычайно важным на настоящем этапе экономического развития страны. Целью исследования являлось выявление зависимости удовлетворенности сотрудников работой от доминирующего стиля руководства. В исследовании приняли участие 100 респондентов. Были использованы следующие методы исследования: методика «Стиль управления» (сокращенный вариант В.П. Захарова); с целью диагностики удовлетворенности работой использовалась методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (А.В. Батаршеева). Результаты проведенного

исследования показали высокую удовлетворённость сотрудников работой при доминировании коллегиального стиля руководства.

**Ключевые слова:** удовлетворённость работой, стиль руководства.

## DEPENDENCE OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION ON THE DOMINANT LEADERSHIP STYLE

V. Vashchyla

**Abstract.** *The article researches the dependence of employee job satisfaction on the dominant leadership style. The satisfaction of the needs of colleagues is due to the negative impact on job satisfaction and also the ambiguous influence of the permissive style is emphasized. Actual problems associated with the health of citizens, their labor activity and the possibilities of creating a stable financial and economic base of the state. Formation of a clear picture of professional satisfaction. The purpose of the research was to identify dependence on employee satisfaction. The study involved 100 respondents. The following research methods were used: the “Management Style” methodology (abbreviated version by V.P. Zakharov). In order to diagnose job satisfaction, the method of “Integral job satisfaction” was used (A. V. Batarшева). The results of the study showed that employees work in a dominant collegiate style.*

**Keywords:** job satisfaction, leadership style.

Сформировавшееся представление об уровне удовлетворенности собственной деятельностью может побудить человека к совершенствованию профессионального мастерства или заставить его сменить место работы, оно влияет на его представление о ценности собственной личности, во многом формируя самооценку, уровень притязаний, выбор направления развития.

Удовлетворенность работой – одна из наиболее важных характеристик профессиональной деятельности.

Целью исследования являлось выявление зависимости удовлетворенности сотрудников работой от доминирующего стиля руководства.

В настоящее время сложилось значительное количество подходов к пониманию феномена удовлетворенности трудом. Удовлетворенность рассматривается как:

- показатель отношения к труду [9, с. 123];
- показатель социального статуса индивида и как мера адаптации индивида к социальной реальности [6];
- степень адаптации работника к производственной ситуации [8];
- степень соответствия личностных и вещественных факторов производства [7];
- характеристика трудовой активности [4];
- показатель успешности трудовой деятельности и т.д. [2, с. 147]

Наиболее известная концепция определения удовлетворённости трудом принадлежит Ф. Херцбергу – это так называемая двухфакторная или мотивационно-гигиеническая теория удовлетворённости трудом. Основное её содержание заключается в том, что совокупность факторов, образующих удовлетворенность трудом делится на 2 группы. Факторы одной группы, в случае их наличия в рабочей ситуации, ведут к увеличению удовлетворённости трудом, но их отсутствие не ведет к

неудовлетворенности. Эту группу Ф. Херцберг назвал *мотиваторами* и включил в неё факторы достижения, признания и внутреннего интереса к работе. Другая группа названа *гигиеническими факторами*, сюда он отнёс такие элементы, как оплата, безопасность, условия труда. Эти факторы, в случае их ущербности, приводят к неудовлетворенности трудом, однако их оптимальное состояние не способно увеличивать удовлетворенность [3].

Авторы одного из признанных инструментов измерения удовлетворенности трудом, Корнельского трудового дискрептивного индекса (*JDI*), разбивают факторы удовлетворенности на пять больших групп: 1) оплата труда; 2) карьера; 3) психологический климат; 4) отношения с руководством; 5) непосредственно работа [3]. То насколько данные факторы развиты и используются в организации, говорит нам о доминирующем стиле руководства. Именно поэтому мы решили исследовать, какой стиль руководства доминирует в компаниях.

Важную роль при решении данного вопроса приобретает взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и результатами труда. Как представляется, данная причинно-следственная связь может быть реализована следующим образом:

- 1) удовлетворенность трудом как причина, обуславливающая результаты труда;
- 2) результаты труда как причина удовлетворенности трудом;
- 3) отсутствие однозначной взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и результатами труда. К такому выводу приходят исследователи, гипотезы которых о корреляции между этими феноменами не подтверждаются в ходе проведенных исследований;

- 4) опосредованная (косвенная) взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и результатами труда. Подобная взаимосвязь обусловлена третьим фактором, необходимость учета которого обязательно должна быть учтена исследователями [1].

Проведенный анализ показал, что проблема факторов, обуславливающих удовлетворенность трудом сотрудников, весьма актуальна. Поэтому нами была выдвинута гипотеза о взаимосвязи стиля руководства и удовлетворенности сотрудником работой. Существует три вида стилей руководства:

1. Директивный стиль (авторитарный);
2. Демократический стиль (коллегиальный);
3. Либеральный стиль (попустительский или анархический) [5].

**Директивный стиль руководства** характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоличия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их.

**Демократический стиль управления** характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными.

**Либеральному стилю управления** присуще отсутствие активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадет под влияние коллектива [5].

Для проверки выдвинутой гипотезы нами было проведено эмпирическое исследование, в котором приняли участие 100 человек, в том числе 43 женщин и 57 мужчин. Выборка была гетерогенной по половозрастным, социально-демографическим признакам (семейное положение, родительский статус), должностному положению в организационной иерархии и уровню заработной платы. В выборку вошли специалисты с трудовым стажем от 0,5 до 20 лет. Испытуемые участвовали в исследовании на добровольной и безвозмездной основе.

Методикой используемой для определения стиля руководства выступила методика «Стиль управления» (сокращенный вариант В.П. Захарова). С целью диагностики удовлетворенности работой использовалась методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (А.В. Батаршева).

С помощью однофакторного дисперсионного анализа было выявлено влияние преобладающего стиля руководства на удовлетворенность сотрудников трудом. Полученные значения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Зависимость удовлетворенности трудом сотрудников от доминирующего стиля руководства

Шкалы	SS Effect	MS Effect	SS Error	MS Error	F	P
Удовлетворенность достижениями в работе	17,078	8,5391	122,880	1,33565	6,39321	0,002513
Удовлетворённость взаимоотношениям и с сотрудниками	8,418	4,2088	103,940	1,12978	3,72535	0,027815
Удовлетворенность взаимоотношениям и с руководством	35,846	17,9232	176,091	1,91403	9,36411	0,000199
Удовлетворенность условиями труда	27,161	13,5804	103,197	1,12171	12,10693	0,000021
Профессиональная ответственность	4,0840	2,0420	52,821	0,57414	3,55660	0,032523
Общая удовлетворенность трудом	232,332	116,1658	1033,205	11,23049	10,34378	0,000089

Стиль руководства оказывает значимое влияние на удовлетворенность сотрудников работой.

С целью детализации полученных результатов нами был проведен качественный анализ влияния стиля руководства на общую удовлетворенность трудом (рисунок 1).

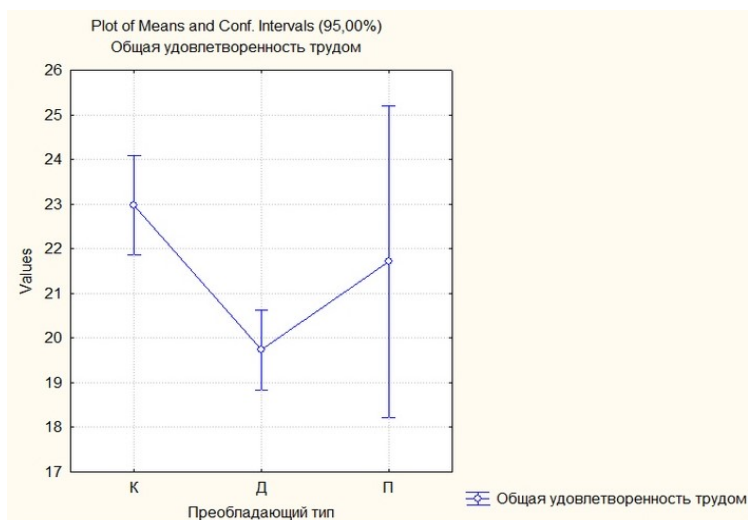


Рисунок 1 – Влияние стиля руководства на общую удовлетворенность трудом

На основании полученных результатов можно сделать ряд заключений.

В организациях с **коллегиальным стилем руководства** сотрудники в наибольшей степени удовлетворены трудом (23). Атмосфера в такой компании дружелюбная, благоприятная. Решения принимаются совместно, а также ответственность и полномочия распределяются равномерно между подчиненными. Руководство всячески стимулирует сотрудников, что позволяет вторым проявить себя и получить удовольствие от проделанной работы.

Руководитель всегда выслушивает и использует любое конструктивное предложение, организуя широкий обмен информацией, привлекая подчиненных ко всем делам организации. Обстановка, которая создается руководителем-демократом, способствует тому, что авторитет управленца подкрепляется его личным авторитетом.

**Попустительский стиль руководства** показал более низкие результаты, при таком управлении сотрудники в средней степени удовлетворены трудом (21,8).

В такой организации сотрудники предоставлены сами себе. У них есть полная свобода действий в ходе принятия решений. Указания от руководителя либо полностью отсутствуют, либо присутствуют в незначительной степени. Все проблемы члены группы решают самостоятельно, а инструменты и ресурсы, необходимые для решения задач коллектива предоставляются руководителем.

Данный стиль руководства допустим для творческих профессий и в отношении высокоорганизованных сотрудников, профессионалов своего дела, которые четко знают собственные профессиональные обязанности и способны их выполнять самостоятельно. Иначе, в «неумелых руках» организация с таким стилем руководства быстро развалится.

Самый низкий уровень удовлетворенности работой характерен для сотрудников организаций, в которых доминирует **директивный стиль управления** (19,9).

Основная цель директивного (авторитарного) управления – добиться беспрекословного подчинения. Сторонники данного стиля управления отдают предпочтение приказам и распоряжениям и не склонны к диалогу с сотрудниками. Такие руководители внимательно контролируют работу подчиненных и сурово отчитывают их за ошибки, дополняя это скрытой, а иногда и явной угрозой. Из методов мотивации используется, главным образом, один: руководитель «рисует» подчиненным негативные последствия, которые ждут их в случае невыполнения его приказов.

В компании, в которой преобладает данный стиль руководства, удовлетворенность условиями труда у сотрудников очень мала.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что директивный стиль руководства негативно влияет на удовлетворенность сотрудников работой. А вот коллегиальный стиль наоборот, наиболее благоприятное влияние оказывает на удовлетворенность сотрудников работой. О попустительском стиле руководства можно предположить, что он подходит компаниям, в которых каждый сотрудник знает свое дело и то, что он может принести в компанию для ее процветания. На удовлетворенность сотрудников работой данный стиль руководства влияет в средней степени, что и подтверждает наше предположение о том, что попустительский стиль руководства подходит не всем организациям.

## Список литературы

- 1 Галимова Э.Э. Взаимосвязь эмоциональных составляющих в системе оценки удовлетворенности трудом и эффективности деятельности персонала: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03. – Ярославль, 2012. – 23 с.
- 2 Дмитриева М.А., Крылов А.А., Нафткульев А.И. Психология труда и инженерная психология. – Ленинград: ЛГУ, 1979. – 220 с.
- 3 Ильясов, Ф.Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением). – Ашхабад: Наука, 1988. – 100с.
- 4 Леван А.Э. Влияние удовлетворённости трудом в бригадах на повышение его производительности: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.07. – Москва, 1980. – 33 с.
- 5 Мельник П.В., Филоненко Н.Н., Гацько Л.П. Менеджмент. – Ирпень: Академия ГНС Украины, 2001. – 154 с.
- 6 Наумова Н.Ф. Удовлетворенность трудом как социальная характеристика. – Москва: 1970. – 189 с.
- 7 Страхов А.И. Влияния соответствия личных и вещественных факторов производства на удовлетворенность трудом и заработную плату: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.07. – Москва, 1981. – 32 с.
- 8 Ядов В.А., Киссель А.А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического обоснования // Социологические исследования. – 1974. – № 1. – С. 78-87.
- 9 Ядов В.А., Здравомыслов А.Г. Человек и его работа (социологическое исследование). – Москва: Аспект-Пресс, 2003. – 485 с.

## References

1. Galimova, E.E. The relationship of the emotional components in the system of assessing job satisfaction and staff performance [*Vzaimosvyaz' emocional'nyh sostavlyayushchih v sisteme ocenki udovletvorennosti trudom i effektivnosti deyatel'nosti personala*]: author. dis. ... Cand. psychol. Sciences: 19.00.03 / E.E. Galimov. - Yaroslavl, 2012. - 23 p.
2. Dmitrieva, M.A. Labor psychology and engineering psychology [*Psihologiya truda i inzhenernaya psihologiya*] / M.A.Dmitrieva, A.A.Krylov, A.I. Naftul'ev. - Leningrad: Leningrad State University, 1979. - 220 p.
3. Ilyasov, F.N. Job satisfaction (structure analysis, measurement, connection with production behavior) [*Udovletvorennost' trudom (analiz struktury, izmerenie, svyaz' s proizvodstvennym povedeniem)*]/ F.N. Ilyasov // Ashkhabad: Science, 1988. - 100s.
4. Levan, A.E. The effect of job satisfaction in teams to increase its productivity [*Vliyanie udovletvoryonnosti trudom v brigadah na povyshenie ego proizvoditel'nosti*]: Author. dis. ... Cand. economy Sciences: 08.00.07 / A.E. Levan - Moscow, 1980. - 33 p.
5. Melnik, P.V. Management [*Menedzhment*] / P.V. Melnik, N.N. Filonenko, L.P. Gatsko - Irpen: Academy of the State Tax Service of Ukraine, 2001. - 154 p.
6. Naumova, N.F. Job satisfaction as a social characteristic [*Udovletvorennost' trudom kak social'naya harakteristika*] / N.F. Naumov. - M.: 1970. - 189 p.
7. Strakhov, A.I. Influence of personal and material factors of production on job satisfaction and wages [*Vliyaniya sootvetstviya lichnyh i veshchestvennyh faktorov*

*proizvodstva na udovletvorennost' trudom i zarabotnuyu platu*]: author. dis. ... Cand. economy Sciences: 08.00.07 / A.I. Fears. - Moscow, 1981. - 32 p.

8. Yadov, V.A. Job satisfaction: analysis of empirical generalizations and an attempt at their theoretical substantiation [*Udovletvorennost' rabotoj: analiz empiricheskikh obobshchenij i popytka ih teoreticheskogo obosnovaniya*]/ V.A. Yadov, A.A. Kissel // Sociological studies. -1974. - № 1. - p. 78-87.

9. Yadov, V.A. A man and his work (case study) [*CHelovek i ego rabota (sociologicheskoe issledovanie)*]/ V.A. Yadov, A.G. Sanity. - M .: Aspect-Press, 2003 – 485 p.

