

DOI: 10.21626/j-chr/2023-1(34)/6  
УДК: 331.101.32:005.34

Психологические науки

45

## ОСОБЕННОСТИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА ПРИ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЯХ РУКОВОДСТВА

© М.В. Ферапонтова, О.А. Шах

**Ферапонтова М.В.** – кандидат психологических наук, доцент, кафедра психологии труда и психологического консультирования, ФГБОУ ВО «Московский Педагогический государственный университет»

**Адрес:** 119991, г. Москва, ул. Малая Пироговская, 1, стр. 1, Российская Федерация

**Шах О.А.** – руководитель проекта «Инжиниринг МГТУ им. Н.Э. Баумана» АНО ДО «НОЦ МГТУ им. Н.Э. Баумана»

**Адрес:** 105005, г. Москва, ул.2-я Бауманская, д.5, стр. 1, Российская Федерация

---

### АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается проблема особенности удовлетворенности трудом и стиля руководства. Удовлетворенность трудом персонала рассматривается как определяющий фактор в создании психического комфорта в коллективе и обеспечения высокой удовлетворенности трудом подчиненных.

**Ключевые слова:** стиль руководства; удовлетворенность трудом; психология профессии; психология труда.

---

Современная социокультурная ситуация развития характеризуется глобальными политическими и экономическими трансформациями. Человеческий капитал остается одним из значимых активов, который обеспечивает конкурентоспособность, эффективность и устойчивое развитие организации в долгосрочном периоде.

В контексте вызовов нового времени: ограничения трудовой деятельности, перехода на дистанционный режим работы, снижения предпринимательской активности, угрозы банкротства и падения уровня общего дохода населения – требуются новые формы и концепции управления кадровым ресурсом, а также совершенствование трудовых отношений. Человеческий капитал, как живой организм, чувствителен к изменениям в различных сферах совместной деятельности, а также подвержен экономическим и политическим стресс-факторам.

Перед современным руководителем, поставлены важные задачи для преодоления кризиса – формирования личностных качеств, наряду с профессиональными компетенциями, которые являются факторами высокой приоритетности и основой для создания прочного финансового результата. Следует отметить, что влияние руководителя не ограничивается взаимодействием с подчиненными и коллективом, а распространяется на более широкий круг, систему, выходя за иерархические рамки внутри организации и за ее пределы. В этом случае руководитель – определяющая, составная часть организации, реализует основные управленческие функции, и должен обладать соответствующими психологическими и личностными характеристиками для эффективного управления коллективом и бизнес-процессами в полной мере, налаживая конструктивные взаимоотношения, тем самым поддерживая трудовую мотивацию на высоком уровне.

Исследование актуальных требований современной действительности, особенностей формирования стиля руководства, а также понимание основных факторов, влияющих на удовлетворенность трудом коллектива, лежит в плоскости научного интереса специалистов в области социологии, менеджмента, психологии и является важным направлением в процессе повышения результативности и психологического благополучия.

Теоретико-методологической основой нашего исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области психологии труда: Герцберг Ф., Журавлев, А.П., Захарова Л.Н., Здравомыслов А.Г., Ильин И. В., Ильясов Ф. Н. Пряжников Н.С., Рожин В.П., Штольберг Р., Ядов В.А. и др.

В психологических словарях понятие удовлетворенности трудом определяется как эмоционально-оценочное отношение личности или группы к условиям труда, в которых он выполняет определенное производственное задание [3].

Однако взгляды современных исследователей на настоящую проблематику не всегда согласуются со словарными определениями, они формулируют теории изучения «удовлетворенности трудом», самостоятельно истолковывая и включая различные критерии и индикаторы [1].

Так психологи-практики рассматривают понятие «удовлетворенность трудом», как интегральное понятие, которое содержит в себе соответствие ожиданий работника и его субъективной оценке фактически реализуемого опыта. Она предполагает удовлетворенность работника условиями труда, получаемыми вознаграждениями, перспективами личностного и профессионального роста, коллективом и отношениями в нем, защитой от внешних угроз.

Удовлетворенность трудом можно определить как одну из основных качественных характеристик рабочей силы, которая в современных условиях хозяйствования считается основным ресурсом каждого предприятия. При этом она не является статичным состоянием, а может меняться в связи с изменениями, которые происходят как с самой личностью [5,6], так и с трудом и условиями его осуществления.

Исследования доказывают, что неудовлетворенность трудом является причиной низкой производительности труда и текучести кадров. И в первую очередь, это связано с таким понятием, как стиль руководства организацией [4, 6].

Стиль руководства является одним из главных компонентов формирования корпоративной культуры и тесно связан с психологическими особенностями руководителя.

В контексте рассмотрения понятия «стиль руководства» среди множества предложенных характеристик, примем к рассмотрению следующее определение: стиль управленца – то, как ведет себя руководитель с подчиненными, реализуя управленческие функции. Он представляет собой проявление определенных личных качеств руководителя в его отношениях с подчиненными, способах решения производственных и других проблем. Стиль руководства характеризует различные способы, методы и приемы, которые использует руководитель, чтобы влиять на подчиненных. Стиль управления определяется также обществом и зависит от взглядов на то, как необходимо регулировать отношения субординации [2].

Общепризнанной является система разделения стилей руководства на директивный/авторитарный, попустительский/либеральный и коллегиальный/демократический стиль.

Согласно наиболее распространенной классификации выделяют следующие типы руководства:

- директивный/авторитарный – для него характерны жесткие методы управления, определяющие стратегию действий группы, ограничение инициативы и обсуждения принимаемых решений, самостоятельное принятие решений и т. д.;

- коллегиальный/демократический - основными его чертами являются коллегиальность, поощрение инициативы и др.;

- попустительский/либеральный – в его основе – отказ от прямого управления.

Главным фактором, определяющим стиль управления, выступает осознание значимости момента принятия управленческих решений, в которых зависит эффективность деятельности не только отдельного руководителя, но и целых социальных институтов и организаций.

Руководитель, для которого в профессиональной деятельности свойственно активное межличностное взаимодействие, должен уметь устанавливать деловые и эмоциональные контакты, организовывать совместную и индивидуальную работу. Именно в профессиональной деятельности руководителя в системе «субъект-субъект» обостряется вопрос компонента удовлетворенности трудом персонала, который является определяющим в создании психического комфорта в коллективе и обеспечения высокой удовлетворенности трудом подчиненных.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Основываясь на анализе теоретических подходов, было разработано и проведено эмпирическое исследование с целью выявления особенности удовлетворенности трудом персонала при различных стилях руководства.

В нем приняли участие персонал коммерческой организации АНО ДО «НОЦ МГТУ им. Н. Э. Баумана», группа из 30 человек в возрасте – от 25 до 45 лет.

Нами были использованы следующие методики:

1. Методика определения стиля руководства коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

2. Тест на удовлетворенность работой (Р. Кунина);

3. Методика определения удовлетворенности трудом (А.В. Батаршева);

Рассмотрим результаты диагностики доминирующего стиля руководства от лица сотрудников и руководящего состава организации с помощью методики определения стиля руководства коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева), представленные в таблице 1.

Подразделение	Руководители К-Д-П	Сотрудники К-Д-П	Доминирующий стиль (сотрудники)
А	8-4-4	6-5-5	Смешанный
В	10-5-3	9-5-3	Коллегиальный
С	9-4-4	3-6-4	Директивный

Таблица 1. Результаты диагностики доминирующего стиля руководства от лица сотрудников и руководящего состава организации.

Согласно полученным данным, руководители определяют личный доминирующий стиль руководства как коллегиальный, что не соответствует оценке сотрудников. Так, по оценке сотрудников руководитель подразделения «А» имеет смешанный стиль руководства с наименьшим проявлением качеств попустительского и демократического типа, подразделения «В» – коллегиальный с наименьшим проявлением попустительских качеств, а руководитель подразделения «С» склоняется в наибольшей степени к директивному стилю с наименьшим проявлением коллегиальных качеств.

Так подтверждено теоретическое предположение о том, что руководителям с директивным стилем управления присущи завышенная самооценка и самоуверенность. Исходя из полученных результатов, далее принята оценка стиля руководства, сделанная сотрудниками, как наиболее близкая к объективной.

Шкалы		Интерес к работе	Руководитель беспокоится	
роСпирмена	Коллегиальный	Коэффициент корреляции	-,030	,498**
		Знч. (2-сторон)	,877	,005
		N	30	30
	Директивный	Коэффициент корреляции	,431*	-,414*
		Знч. (2-сторон)	,017	,023
		N	30	30
	Попустительский	Коэффициент корреляции	,081	-,068
		Знч. (2-сторон)	,671	,720
		N	30	30

Таблица 2. Значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена результатов по исследуемым показателям.

\*\* . Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторонняя).

\* . Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторонняя).

Для исследования взаимосвязи между стилем руководства и удовлетворённостью трудом, был использован коэффициент корреляции Спирмена, который не зависит от распределения выборки.

Анализируя полученные коэффициенты ранговой корреляции Спирмена, было установлено, что имеет место прямая связь между интересом к работе и директивным стилем управления  $r = 0,431$  ( $p < 0,05$ ), между критерием «Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, справляется, как мои дела и дела моей семьи» и коллегиальным стилем управления  $r = 0,498$  ( $p < 0,01$ ) и обратная связь  $r = -0,414$  ( $p < 0,05$ )

между критерием «Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, справляется, как мои дела и дела моей семьи» и директивным стилями управления. Других значимых связей не установлено.

Далее было проведено исследование различий удовлетворенности трудом в подраз-

Названия критерия удовлетворенности	Оцениваемые переменные удовлетворенности трудом (по подразделениям)			Статистика теста, statistic	Уровень значимости, P-value
	A	B	C		
Я знаю, что ожидает меня на работе завтра, в ближайшем будущем.	1	1	0,615	7,585	0,023
Я имею материалы, оборудование и другие ресурсы, необходимые для того, чтобы сделать свою работу хорошо.	1	1	0,923	1,308	0,52
Меня похвалили за хорошую работу (за достижения) в течение последних семи дней.	0,857	1	0,538	6,91	0,032
Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, справляется, как мои дела и дела моей семьи.	1	1	0,615	7,585	0,023
Я имею возможности развивать свои навыки, повышать знания.	1	0,8	0,923	1,9	0,387
Мое мнение на работе принимается во внимание, учитывается.	1	1	0,923	1,308	0,52
Миссия компании близка и понятна мне, моя работа согласуется с миссией.	0,857	0,8	0,846	0,12	0,942
Мои сотрудники и коллеги в целом лояльны к компании.	1	1	0,846	2,709	0,258
Я имею хорошего друга (друзей) на работе.	0,714	0,5	0,769	1,872	0,392
За последние шесть месяцев состоялся разговор, в ходе которого моя работа анализировалась и была должным образом оценена.	1	1	0,538	9,481	0,009
Интерес к работе	3,429	3,7	3,538	0,72	0,698
Удовлетворенность достижениями в работе	3,143	3	3,462	4,397	0,111
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	5,571	5,7	1,769	23,056	0
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	1,857	1,6	1,769	0,452	0,798
Предпочтение выполняемой работы зарплатку	2,286	2,9	1,846	8,443	0,015
Удовлетворенность условиями труда	3	4	2,692	13,199	0,001
Профессиональная ответственность	1,429	1,5	0,769	5,426	0,066

Таблица 3. Расчет непараметрического критерия Краскела-Уоллеса для методики оценки удовлетворенности работой (Р. Кунина).

делениях с разным стилем руководства рассматриваемой организации. Статистическая обработка данных произведена с помощью непараметрического критерия Краскела-Уоллеса и обобщена в таблице 3.

В результате были выявлены следующие критерии со значимым различием: удовлетворенность взаимоотношениями с руководством; предпочтение выполняемой работы за заработку; удовлетворенность условиями труда; я знаю, что ожидает меня на работе завтра, в ближайшем будущем; меня похвалили за хорошую работу (за достижения) в течение последних семи дней; руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, справляется, как мои дела и дела моей семьи; за последние шесть месяцев состоялся разговор, в ходе которого моя работа анализировалась и была должным образом оценена.

Как видно из полученных результатов, для большинства критериев удовлетворенности значимо отличаются показатели подразделения В, в котором, по мнению сотрудников и самого руководителя, доминирует коллегиальный стиль руководства.

Таким образом, выявлено, что разные стили руководства дают сотрудникам разный уровень ожиданий от работы. Кроме того, разные стили руководства дают сотрудникам разный уровень удовлетворенностью оценкой своей работы.

Выявлено, руководители с разными стилями управления демонстрируют разный уровень личной заинтересованности в благополучии сотрудника и по-разному реализуют оценку труда своих сотрудников. При этом более эффективным является коллегиальный стиль, который совмещает умелое использование власти и таких психологических механизмов влияния, как совет, делегирования полномочий и ответственности, убеждение, обучение и др.

В целом можно сделать вывод о большей эффективности коллегиального стиля с точки зрения оценки коллективом удовлетворенности трудом.

50

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стиль руководства представляет собой важнейший компонент формирования корпоративной культуры организации. Он связан как с психологическими особенностями руководителя, так и с удовлетворенностью персонала трудом. При этом могут быть выделены такие типы руководства, как коллегиальный, директивный и попустительский, а также несколько смешанных типов.

При анализе особенности удовлетворенности работой и стиля руководства выявлены характерные для разных стилей качества. Так, коллектив с руководителем коллегиального стиля управления демонстрирует высокую удовлетворенность трудом по критериям, касающимся развития навыков на работе, принятия миссии, а также наличия друта в коллективе. Коллектив с руководителем директивного стиля управления демонстрирует наименьшую удовлетворенность трудом с наиболее низкими оценками по критериям, касающимся похвалы, личного беспокойства руководителя о подчиненных, а также оценки результатов работы.

Установлено, что оценка удовлетворенности трудом и стиль руководства имеют взаимосвязь, а также позволяют проявить отдельные характерные черты того или иного стиля управления.

В целом сделаны выводы о том, что в повседневном управлении организацией должен преобладать коллегиальный стиль руководства, предусматривающий интерсубъектность, видение подчиненных партнерами, объективную оценку работы сотрудников.

На основе полученных результатов был предложен ряд рекомендаций, включающий психологическое тестирование руководителей и кандидатов на руководящие должности, реализация обучающих и психологических тренингов для руководителей, а также формирование системы изменения стиля руководства на адаптивный.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бессокирная, Г.П. Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью / Г.П. Бессокирная, А.Л. Темницкий // Социологический журнал. - 1999. - № 1-2. - С. 186-191.
2. Захарова, Л.Н. Психология управления / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2012. – 187 с.
3. Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – Р.-на-Д.: Феникс, 1998. – 512 с.
4. Лысова, Е. А. Анализ подходов к понятию удовлетворенности трудом / Е. А. Лысова // Бюллетень науки и практики. – 2017. – № 12 (25). – С. 558-563.
5. Ферапонтова, М.В. Удовлетворенность жизнью и оптимизм у профессионалов на разных этапах жизненного пути / М.В. Ферапонтова // ВВ: Психология и психотехника. – 2013. – № 5. – С. 61-70.
6. Ферапонтова, М.В. Взаимосвязь позитивного мышления и удовлетворенности трудом у медицинских работников / М. В. Ферапонтова, А. Ф. Илларионова // Коллекция гуманитарных исследований. – 2022. – № 1(30). – С. 17-24.
7. Яровая, М.Ю. Взаимосвязь стиля взаимоотношений и уровня удовлетворенности трудом сотрудников коммерческой организации / М.Ю. Яровая // Гуманитарные научные исследования. – 2016. - №- 12. – С. 267-271.

Получена: 11.01.2023 г.

Принята к публикации: 27.03.2023 г.

## **PECULIARITIES OF STAFF SATISFACTION WITH DIFFERENT MANAGEMENT STYLES**

© Maria V. Ferapontova, Olga A. Shakh

**Maria V. Ferapontova** — Candidate of Psychological Sciences, Department of Labour Psychology and Psychological Counseling, Moscow Pedagogical State University

**Address:** 119991, 1, st. Malaya Pirogovskaya building 1, Moscow, Russian Federation

**Olga A. Shakh** — Head of the Project “Engineering MSTU named after N.E. Bauman”, “REC MSTU named after N.E. Bauman”

**Address:** 105005, 5, 2nd Baumanskaya st., building 1, Moscow, Russian Federation

---

### **ABSTRACT**

The article deals with the problem of job satisfaction and leadership style. Satisfaction with the work of the staff is considered as a determining factor in creating mental comfort in the team and ensuring high satisfaction with the work of subordinates.

**Keywords:** leadership style; job satisfaction; profession psychology; labor psychology.

---

### **REFERENCES**

1. Bessokirnaya, G.P. Udovletvorennost' rabotoj na predpriyatii i udovletvorennost' zhizn'yu/ G.P. Bessokirnaya, A.L. Temnickij// Sociologicheskij zhurnal. - 1999. - № 1-2. - S. 186-191.
2. Zaharova, L.N. Psihologiya upravleniya / L.N. Zaharova. – M.: Logos, 2012. – 187 s.
3. Kratkij psihologicheskij slovar' / pod red. A.V. Petrovskogo, M.G. YArashevskogo. – R.-na-D.: Feniks, 1998. – 512 s.
4. Lysova, E. A. Analiz podhodov k ponyatiyu udovletvorennosti trudom / E. A. Lysova // Byulleten' nauki i praktiki. – 2017. – № 12 (25). – S. 558-563.
5. Ferapontova, M.V. Udovletvorennost' zhizn'yu i optimizm u professionalov na raznyh etapah zhiznennogo puti / M.V. Ferapontova // NB: Psihologiya i psihotekhnika. – 2013. – № 5. – S. 61-70.
6. Ferapontova, M.V. Vzaimosvyaz' pozitivnogo myshleniya i udovletvorennosti trudom u medicinskih rabotnikov / M. V. Ferapontova, A. F. Illarionova // Kollekcija gumanitarnyh issledovanij. – 2022. – № 1(30). – S. 17-24.
7. YAravaya, M.YU. Vzaimosvyaz' stilya vzaimootnoshenij i urovnya udovletvorennosti trudom sotrudnikov kommercheskoj organizacii / M.YU. YAravaya // Gumanitarnye nauchnye issledovaniya. – 2016. - №- 12. – S. 267-271.

*Received: 11.01.2023*

*Accepted: 27.03.2023*