

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ СОТРУДНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ю.И. Мельник**

ФГБОУ ВО «Петрозаводский государственный университет», Петрозаводск

Показаны результаты исследования представлений сотрудников производственного предприятия об организационной культуре и стиле руководства и их связи с удовлетворенностью трудом. Методами исследования выступали социально-психологическая диагностика и опрос. Выявлены согласованные представления сотрудников о реальной и предпочитаемой организационной культуре. Авторитарный и демократический стили руководства выступили посредником в удовлетворенности различными аспектами труда. Результаты исследования позволяют сделать заключение о позитивном характере организационной культуры на предприятии, степени соответствия стиля руководства доминирующему типу оргкультуры и показать, как это может свидетельствовать о качестве внутренней интеграции в организации.

***Ключевые слова:** организационная культура, согласованность представлений, стиль руководства, удовлетворенность трудом.*

### *Введение*

Наука управления и организационная психология рассматривают организационную культуру как важный фактор организационной эффективности. Как зарубежные, так и отечественные исследователи приводят данные о взаимосвязи тех или иных параметров организационной культуры с эффективностью деятельности организации и конкретными экономическими показателями. Обзор таких исследований представили в своей статье О.А. Мубаракшина и Н.В. Марченко [11]. Авторы провели собственное исследование влияния организационной культуры на производительность труда производственного предприятия и обнаружили, что результативность деятельности предприятия обусловлена рядом инструментов, таких как культура реализации трудового процесса, культура процесса адаптации, нематериальное вознаграждение персонала и т.д. Исследователи выделили показатели эффективной организационной культуры, которые могут выступать в качестве критериев или индикаторов оценки эффективности самой культуры и деятельности предприятия в целом. Одним из таких показателей, по мнению авторов, является соответствие фактической

организационной культуры и желаемой для сотрудников компании, что говорит об определенной согласованности организационных ценностей. На роль корпоративных ценностей и их влияние на эффективность организации указывают зарубежные исследователи организационной культуры К. Cameron и R. Quinn. На примере известных американских компаний, таких как Southwest Airlines, Wal-Mart и др., исследователи демонстрируют, что успех организации обеспечивается не только конкретными внешними условиями, но и соответствующими корпоративными ценностями [13].

Следствием повышенного интереса к феномену организационной культуры стало появление множества моделей и теорий организационной культуры как в менеджменте, так и в психологии. Многообразие теорий организационной культуры можно свести, по мнению авторов статьи «A configuration model of organizational culture», к трем подходам [14]. Первый подход основан на измерении различных показателей (параметров) организационной культуры и выявлении взаимосвязей между ними. Примером служит модель Г. Хофстеде и используемые им биполярные шкалы для оценки пяти переменных национальной культуры. Второй подход – структурный – объединяет модели, которые объясняют организационную культуру через структурные элементы и то, как эти элементы и сама культура связаны с другими структурными характеристиками организации. Как пример выступает известная уровневая модель организационной культуры Э. Шейна. Третий – типологический – подход отталкивается от изучения ключевых характеристик организационной культуры, которые потом объединяются в кластеры по определенным категориям и не обязательно связаны между собой. К третьему подходу относят все типологические модели организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, С. Хэнди, Л. Константина, Т. Базарова, Л. Аксеновской и др.

В нашем исследовании мы опираемся на структурно-типологический подход, в котором связываем тип организационной культуры с такими организационными факторами, как стиль руководства и удовлетворенность трудом. Выявление связей с тем или иным типом организационной культуры позволят отнести соответствующий стиль руководства и параметры удовлетворенности трудом к содержательным характеристикам данной организационной культуры.

*Цель исследования:* выявить представления сотрудников производственного предприятия об организационной культуре, определить согласованность этих представлений, а также сопоставить данные представления с оценкой стиля руководства, установить связи представлений об организационной культуре и стилем руководства с показателями удовлетворенности трудом.

Оценку стиля руководства со стороны сотрудников мы

рассматриваем как показатель соответствия представлений об определенном типе организационной культуры компании конкретному стилю руководства. Такое соответствие/несоответствие укажет на возможный противоречивый или непротиворечивый характер поведения руководителей и организационный контекст в целом. Так, если сотрудники оценивают стиль руководства в компании как демократический, но при этом в их представлении доминирующим типом культуры является «культура власти», то это может говорить о серьезной рассогласованности представлений у сотрудников как следствие возможной противоречивости отношений и управленческих практик внутри компании. Соотношение стиля руководства и типа организационной культуры и ее содержательных характеристик обсуждается в зарубежных [12, 13] и в отечественных работах [4, 5, 8].

Оценка степени удовлетворенности трудом и выявление взаимосвязей с типом организационной культуры в представлениях сотрудников позволит выявить положительный или отрицательный характер организационной культуры производственного предприятия. Удовлетворенность трудом традиционно рассматривается в контексте системы мотивации в организации, а качество отдельных показателей удовлетворенности служит основой для управленческих интервенций. То, насколько соответствующий тип организационной культуры – положительно или отрицательно – вносит свой вклад в степень удовлетворенности трудом, показывает качество мотивирующей функции культуры в организации в целях обеспечения внутренней интеграции. Результаты изучения вклада организационной культуры в удовлетворенность трудом и ее влияние на мотивацию персонала представлены в следующих исследованиях [1, 2, 7, 10, 11].

Мы считаем, что организационная культура и стиль руководства являются относительно независимыми организационными феноменами, но их сочетание в степени соответствия друг другу могут обуславливать качество организационного поведения и отражать характер общего организационного контекста. В нашем исследовании мы и попытались сопоставить тип организационной культуры, стиль руководства в производственной организации и как они могут быть связаны с показателями удовлетворенности трудом. Мы предполагаем, что организационная культура и стиль руководства по-своему вносят соответствующий вклад в показатели удовлетворенности работой и могут выступать в определенной согласованности, обуславливая единый характер удовлетворенности (высокую или низкую степень удовлетворенности) или разноплановой характер удовлетворенности различными аспектами труда. Поскольку удовлетворенность трудом выступает многофакторным явлением (существуют разные стороны работы и – соответственно – удовлетворенности), то важно рассмотреть

роль организационной культуры и стиля руководства и их вклад в общую и парциальную удовлетворенность работой сотрудников в организации.

*Гипотеза исследования.* Мы предположили: 1) у сотрудников производственного предприятия наличествуют согласованные представления об организационной культуре относительно реального и предпочитаемого типа культуры и таким типом культуры выступает иерархический; 2) данные представления об организационной культуре согласуются с их оценкой стиля руководства, т.е. иерархическому типу культуры будет соответствовать авторитарный стиль руководства; 3) согласованные представления об организационной культуре указывают (подтверждают) на позитивный характер оргкультуры на предприятии в контексте относительно высокой удовлетворенности трудом, т.е. иерархический тип культуры положительно связан с основными показателями удовлетворенности трудом.

Проблему согласованности представлений сотрудников об организационной культуре и ее воздействии на качество внутренней интеграции в компании мы отразили в статье [9]. Дальнейший интерес вызывает согласованность представлений сотрудников об организационной культуре с их оценками других организационных факторов, которые влияют на поведение персонала и отношение к организации. Роль согласованных культурных феноменов в организации и их влияния на организационные эффекты показал в своем исследовании D. Denison с коллегами [15]. Изучив организационную культуру 137 публичных компаний, D. Denison с коллегами обнаружил, что организации с высоким уровнем согласованности имеют общий набор основных ценностей и эти согласованные ценности коррелируют с высоким уровнем внутренней нормативной интеграции. Такие проявления организационной деятельности, как миссия, адаптируемость и вовлеченность, позитивно связаны с согласованными ценностями компании.

В нашем случае изучение согласованности или несогласованности на уровне представлений о культуре, стиле руководства и удовлетворенности трудом позволит объективировать организационную культуру и получить ее детальное описание. Оценка стиля руководства подтвердит или не подтвердит представления сотрудников об оргкультуре компании, а оценка степени удовлетворенности трудом и ее взаимосвязь с типом оргкультуры стиля руководства покажет, как соответствующий тип культуры, стиль руководства и их соответствие между собой участвуют в решении задач внутренней интеграции.

*Методы и процедура исследования*

Для сбора эмпирической информации использовались метод опроса и следующие диагностические методики:

- методика «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна [6];

– методика «Опросник удовлетворенности работой» (Job Satisfaction Survey, JSS), [16,17];

– методика «Определение стиля управления персоналом» (адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова [3].

Для анализа собранных эмпирических данных нами использовались методы математической обработки количественных данных: описательная статистика для оценки распределения показателей, индуктивная статистика для изучения корреляционных связей,  $r$ -показатель Пирсона.

Исследование проводилось на базе производственного предприятия в городе Петрозаводске. Основными видами деятельности предприятия является судостроение и судоремонт. Дополнительно предприятие занимается проектированием судов и судовых механизмов, их техническим менеджментом, сопровождением и др. Предприятие имеет традиционную линейно-функциональную структуру управления и продолжительную историю хозяйствования и управления в советский период. Руководство предприятия представлено в следующих должностях: генеральный директор, два заместителя директора по производству, заместитель директора по экономике и финансам, заместитель директора по подготовке производства, главный бухгалтер, главный инженер, заместитель директора по безопасности. Также в руководящий состав входят 5 начальников участков, 10 мастеров. Остальной персонал – рядовые сотрудники: трубопроводчики-судовые, корпусники, сварщики, электрики и др. Общее количество сотрудников – около 400 человек. На предприятии выстроена четкая иерархия управления: директор – начальники различных участков – мастера – работники. Непосредственное управление осуществляется в системе «мастер–работник». Лишь в редких случаях начальник может указывать, что нужно делать работнику. При спуске судна (важное мероприятие для завода) директор сам раздает указания работникам.

Всего в исследовании приняло участие 40 рядовых сотрудников, в возрасте от 29 до 59 лет, 9 женщин, 31 мужчина. 80 % опрошенных – рядовые работники, 20 % – работники офиса и инженерно-технические работники: технологи, кадровики и бухгалтеры. Выборка исследования была сформирована смешанной, чтобы по возможности охватить максимальное количество подразделений предприятия.

Исследование носит ориентировочный характер и стало одним из этапов изучения организационной культуры предприятий и организаций различных форм деятельности.

#### *Результаты и их обсуждение*

Результаты исследования реального и предпочитаемого типа организационной культуры в представлении сотрудников производственного предприятия показаны в табл. 1. Данные получены с

помощью методики «ОСАИ» К. Камерона и Р. Куинна.

Таблица 1

Показатели выраженности типов организационных культур  
в представлении сотрудников производственного предприятия  
(среднегрупповые значения,  $m_{ax} = 100$ )

Тип культуры	Реальный	Предпочитаемый
Клан	20,31	26,07
Адхократия	5,21	11,90
Рынок	25,86	21,55
Иерархия	<b>47,58</b>	<b>39,83</b>

Из табл. 1 видно, что сотрудники производственного предприятия представляют реальную организационную культуру компании как иерархическую. В качестве предпочитаемой культуры сотрудники также признают культуру иерархического типа. Однако акцент на этом типе культуры меньше. Можно предположить, что опрошенные сотрудники хотят видеть иерархическую культуру компании более гибкой и индивидуализированной. Косвенно предположение подтверждается тем, что второй по выраженности тип предпочитаемой организационной культуры – клановый. Полученные результаты позволяют сделать вывод о согласованности представлений сотрудников производственного предприятия об организационной культуре и готовности поддерживать сложившийся культурный код.

При этом сохранение иерархической культуры должно сопровождаться, по мнению опрошенных сотрудников, сменой стиля руководства в организации. Этот вывод иллюстрируют результаты оценки «действующего» и «предпочитаемого» стилей руководства. Результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2

Оценка стиля руководства (средние значения):  
«Определение стиля управления персоналом»

(адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова)

Стиль руководства	Действующий стиль	Предпочитаемый стиль
Авторитарный стиль	<b>49,69</b>	8,75
Демократический стиль	29,38	<b>84,84</b>
Либеральный стиль	20,94	6,41

Действующий стиль руководства сотрудники оценивают в большей степени как авторитарный, вторым по выбору является демократический стиль руководства. Предпочитаемым для сотрудников предприятия является демократический стиль руководства. Авторитарный и либеральный стили в качестве предпочитаемых сотрудники практически не рассматривают.

Таким образом, реальная организационная культура в представлении сотрудников производственного предприятия является

иерархической и поддерживается авторитарным менеджментом. Можно предположить, что опрошенные сотрудники предприятия согласны остаться в иерархической культуре, но при демократическом управлении, в котором руководители компании добавили бы человечности в своих отношениях с сотрудниками.

Содержание организационной культуры и стиль руководства оказывают как непосредственное, так и косвенное влияние на производственное поведение сотрудников организации. Одним из показателей такого поведения может выступать степень удовлетворенности трудом и его различными аспектами. Результаты исследования удовлетворенности трудом с помощью «Опросника удовлетворенности работой» (Job Satisfaction Survey. JSS), показывают, что сотрудники в целом удовлетворены работой на предприятии: восемь показателей из десяти имеют значение выше среднего (среднее – 12 баллов). В наибольшей степени респонденты удовлетворены характером работы (15,45 балла), заработной платой (15,02 балла), отношением с коллегами (14,15 балла), продвижением (13,85 балла). Результаты степени удовлетворенности, от большего к меньшему значениям, с описанием характеристик, включая общий показатель, представлены в табл. 3.

Таблица 3

Степень удовлетворенности работой (средний балл,  $max = 24$ )  
«Опросник удовлетворенности работой» (Job Satisfaction Survey, JSS).

Показатель удовлетворенности работой	Описание	Средний балл
Характер работы	Задачи, решаемые по работе	15,45
Зарплата	Заработная плата и денежные компенсации	15,02
Коллеги	Люди, с которыми работает сотрудник	14,15
Продвижение	Возможности продвижения	13,85
Дополнительные льготы	Денежные и неденежные выплаты сверх прямой зарплаты	13,7
Общая удовлетворенность		13,17
Руководство	Оценка непосредственного руководителя	13
Информирование	Коммуникация внутри организации	12,72
Условия выполнения	Правила, процедуры и бюрократические препятствия	10,08
Зависимые вознаграждения	Благодарность, признание и денежные вознаграждения за	9,82

	хорошую работу
--	----------------

Анализ значимых корреляционных связей показывает, что все частные показатели удовлетворенности работой так или иначе связаны с представлениями о реальной и предпочитаемой организационной культуре и оценками стиля руководства. В табл. 4 представлены корреляционные плеяды представлений сотрудников об организационной культуре, стиле руководства и показателей удовлетворенности работой.

Таблица 4

Корреляционные связи представлений сотрудников о реальной и предпочитаемой организационной культуре, представлений сотрудников о действующем и предпочитаемом стиле руководства и показатели удовлетворенности работой (*r*-Пирсона, *N* = 40)

Реальная культура / Действующий стиль	Коэф. корр.	Предпочитаемая культура и стиль	Коэф. корр.
КЛ – УР	0,357*	АД – УДЛ	–0,463**
АР – УЗП	–0,471**	РН – УР	–0,468**
АР – УК	0,412**	ИЕ – УЗП	0,367*
АР – УХР	–0,325*	ИЕ – УУВ	0,346*
ДР – УЗП	0,581**	АР – УП	0,339*
ДР – УДЛ	–0,451**	ЛР – УК	0,321*
ДР – УК	–0,417**		
ДР – УХР	0,336*		
ДР – УИ	–0,345*		
ЛР-УЗВ	–0,312*		

**Примечание:** \* корреляция значима на уровне 0,05; \*\* корреляция значима на уровне 0,01; КЛ – клановая организационная культура; АД – адхократическая организационная культура; РН – рыночная организационная культура; ИЕ – иерархическая организационная культура; АР – авторитарный стиль руководства; ЛР – либеральный стиль руководства; ДР – демократический стиль руководства; УЗП – удовлетворенность заработной платой; УП – удовлетворенность продвижением; УР – удовлетворенность руководством; УДЛ – удовлетворенность дополнительными льготами; УЗВ – удовлетворенность зависимыми вознаграждениями; УУВ – удовлетворенность условиями выполнения; УК – удовлетворенность коллегами; УХР – удовлетворенность характером работы; УИ – удовлетворенность информированностью.

Из табл. 4 видно, что все параметры удовлетворенности работой, кроме параметра «общий уровень удовлетворенности», связаны как положительно, так и отрицательно с действительными и предпочитаемыми представлениями сотрудников об организационной культуре предприятия и представлениями о стиле руководства. При этом значимыми параметрами удовлетворенности работой являются



удовлетворенность заработной платой (3 связи) и удовлетворенность коллегами (3 связи). На втором по значимости месте – удовлетворенность руководством, удовлетворенность характером работы и удовлетворенность дополнительными льготами (по 2 связи). Можно утверждать, что отношения с коллегами, вопросы заработной платы, отношения с руководством, характер работы и дополнительные льготы являются наиболее актуальными для респондентов. А сами эти показатели субъективным образом «вшиты» в организационную культуру производственного предприятия и являются теми факторами, на которые руководству предприятия следует обращать внимание. Тем более что сотрудники производственного предприятия готовы остаться в иерархической культуре, но при условии, что это будет сопровождаться удовлетворенностью заработной платой (0,367\*) и будет обеспечено понятными правилами и процедурами выполнения работы (0,346\*).

В действительной ситуации непосредственная связь с параметрами удовлетворенности работой наблюдается именно со стилем руководства, а не типом организационной культуры как таковой. Здесь связь только с клановым типом культуры и удовлетворенностью руководством (0,357\*). Можно предположить, что именно поведение руководства является фактором, влияющим на удовлетворенность работой сотрудников предприятия. При этом наблюдается разнонаправленный вклад авторитарного и демократического стилей в два ведущих показателя удовлетворенности работой – удовлетворенность заработной платой и удовлетворенность характером работы. Авторитарный стиль негативно связан с удовлетворенностью заработной платой и удовлетворенностью характером работы, но при этом позитивно с удовлетворенностью коллегами. В свою очередь, демократический стиль руководства обуславливает удовлетворенность заработной платой (0,581\*) и характером работы (0,336\*), но при этом сотрудники недовольны дополнительными льготами (-0,451\*\*), отношениями с коллегами (-0,417\*\*) и уровнем информированности (-0,345\*). С учетом выраженности действующих авторитарного и демократических стилей руководства (первое и второе место в оценках сотрудников соответственно) и их вклада в показатели удовлетворенности трудом можно говорить о наличии своеобразного авторитарно-демократического консенсуса стилей руководства в поведении руководителей. Такой авторитарно-демократический консенсус подразумевает своеобразное сочетание авторитарного и демократического стилей руководства в глазах сотрудников предприятия. Авторитарность руководителя при наличии четких указаний со стороны руководства, понятность действий и инструкций (авторитарность) снимают внутри коллективные напряжения (0,412\*\*), а демократичность поведения руководителя, т.е. то, что можно перевести

в характер обсуждения с подчиненными, позволяет более содержательно определить характер работы и показатели оплаты труда. Можно только предположить, что характер обсуждаемых вопросов с руководителем («демократичность») вносит своеобразный разлад в отношения с коллегами ( $-0,417^{**}$ ) и не обеспечивает справедливость в распределении дополнительных льгот ( $-0,451^{**}$ ).

Ведущий авторитарный стиль руководства действует в контексте иерархической культуры на предприятии, задает общий и конкретный характер рабочих действий и обеспечивает высокую исполнительскую дисциплину. В конечном итоге этим и удовлетворены работники, но считают, что могут влиять на характер и содержание работы и оговаривать условия оплаты труда, что и подразумевает определенную демократичность поведения руководителей. Но такое возможно в сочетании с клановой культурой, которая и обуславливает повышение удовлетворенности руководством и создает возможности для своеобразной демократизации поведения руководства в решении производственных вопросов и вопросов вознаграждения.

#### *Заключение*

Представления об организационной культуре сотрудников производственного предприятия как иерархической культуре соответствуют характеру деятельности данной организации – промышленное производство с линейно-функциональной структурой власти и иерархической системой управления. Данные представления сотрудников внутренне согласованы относительно реального и предпочитаемого типа организационной культуры. Также мы обнаружили, что в представлениях сотрудников реальный иерархический тип организационной культуры соответствует действительному авторитарному стилю руководства. Такое соответствие двух организационных феноменов говорит о непротиворечивости характера управленческих отношений на данном предприятии. При этом отмечается внутренняя несогласованность представлений опрошенных сотрудников относительно действительного и предпочитаемого стилей руководства. Отмеченная несогласованность не носит критического характера, поскольку не обуславливает удовлетворенность трудом опрошенных сотрудников предприятия. Только действительное соотношение авторитарного и демократического стилей руководства организации выступает своеобразным посредником в удовлетворенности теми или иными аспектами труда.

В свою очередь, мы можем утверждать, что согласованные представления сотрудников о реальном и предпочитаемом типе организационной культуры обуславливают удовлетворенность трудом и его различными аспектами. В нашем случае сотрудники производственного предприятия удовлетворены трудом и не хотят

менять сложившийся тип иерархической организационной культуры. Именно предпочитаемый тип культуры «иерархия» имеет позитивные значимые связи с показателями удовлетворенности трудом. Данные выводы позволяют говорить об определенной зрелости и силе иерархической культуры, а также о том, что она носит позитивный характер на данном производственном предприятии, что, конечно, требует дальнейшего изучения. Но уже можно рекомендовать руководству данного предприятия поддерживать данный тип организационной культуры и более содержательно использовать как авторитарный, так и демократический стили руководства, сверяя свое поведение как руководителей с теми или иными показателями эффективности производственной деятельности и организационной жизни в целом.

Наше исследование показало, что для более полной оценки характера ведущего типа организационной культуры необходимо изучить связи данной культуры с другими показателями организационной жизнедеятельности и управленческими практиками. Это позволит сделать более содержательный вывод о характере внутренней интеграции в компании и выявить те ключевые факторы, которые обуславливают высокое качество отношений в компании как по вертикали, так и по горизонтали.

В дальнейшем мы видим перспективу изучения представлений об организационной культуре и других социально-психологических факторов, влияющих на качество внутренней интеграции и внешней адаптации компаний различного типа бизнеса, а также своих индивидуальных историй становления и развития. Считаем, что особо нужно обратить внимание на то, насколько отдельные параметры организационной культуры выступают или непосредственными, или компенсирующими факторами при оценке сотрудниками стиля руководства, эффективности руководства, качества мотивационных воздействий со стороны руководства и создания условий труда. Научный интерес вызывает сопоставление тех или иных подходов в изучении организационной культуры на примере одной или нескольких компаний, что позволит получить более объемную картину, выделить ключевые параметры-метрики и увидеть новый ракурс оценки организационной культуры. Так, если сопоставить результаты нашего исследования (типологический подход) с параметрами организационной культуры по Г. Хофстеде (метрический подход), то можно предположить, что сотрудники производственного предприятия предпочитают избегать неопределенности (доминирования иерархического типа культуры в представлениях о реальной и предпочитаемой организационной культуре). В данной организации присутствует высокая дистанция власти (действительный авторитарный стиль руководства) и выражено

желание рядовых сотрудников снизить властную дистанцию (предпочитаемый демократический стиль руководства). Таким образом, можно видеть своеобразный культурный сдвиг в представлениях сотрудников производственного предприятия об организационной культуре от модели «пирамида» к модели «машина» в терминах Г. Хофстеде. Но то, насколько новая модель «машина» будет способствовать высокой степени удовлетворенности трудом и эффективности производственной деятельности в целом, требует дальнейшего изучения.

#### **Список литературы**

1. Барабанщикова В.В. Взаимосвязь типа организационной культуры и уровня трудовой мотивации персонала. // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. 2014. № 4. С. 61–68.
2. Верещагина Л.С., Ольхова Л.А. Взаимосвязь между организационной культурой и трудовой мотивацией в вузе // Организационная психология. 2019. № 9 (3). С. 57–73.
3. Гребень Н.Ф. Психологические тесты для профессионалов. Минск: Современ. шк., 2007. 496 с.
4. Грошев И.В., Королева О.В., Загузов, Т.А. Взаимосвязь стиля руководства, процессов принятия управленческих решений, организационного климата и организационной культуры в системе предпринимательских структур. // Вестник ТГУ. 2007. Выпуск 10 (54). С. 215–222.
5. Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры: дис. ... д-ра психол. наук. М., 2012. 337 с.
6. Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
7. Козина И.А. Организационно-культурные факторы удовлетворенности трудом: дис. ... канд. психол. Наук. М., 2010. 168 с.
8. Котляр М.Л. Социально-психологический климат образовательного учреждения как показатель согласованности стиля руководства и типа организационной культуры // Электронный журнал «Психологическая наука и образование». 2013. № 1. С. 2–9. URL: [www.psyedu.ru](http://www.psyedu.ru) (дата обращения: 12.01.2022).
9. Мельник Ю.И. Представления об организационной культуре сотрудников торгового предприятия: интеграция, дифференциация или фрагментация? // Организационная психология. 2020. № 10 (1). С. 89–105.
10. Морозова С.В., Шакурова З.А. Трудовая мотивация персонала отдела продаж, удовлетворенность трудом и их связь с организационной культурой. // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». 2018. Т. 11. № 4. С. 23–30.
11. Мубаракшина О.А., Марченко Н. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации. // Вестн. Омского ун-та. Сер. «Экономика». 2017. №1 (57). С. 108–118.
12. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер. 2002. 336 с.

13. Cameron K.S., & Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2005. 288 p.
14. Dauber D., Fink G., Yolles M. A Configuration Model of Organizational Culture. SAGE Open. 2012. P.1–16. DOI: 10.1177/2158244012441482. URL: <http://sgo.sagepub.com>
15. Kotrba L., Gillespie M., Schmidt A., Smerek R., Ritchie, S., Denison D. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. // Human relations. 2012. № 65(2). P. 241–262.
16. Spector P.E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. // American Journal of Community Psychology. 1985. №13(6). P. 693–713.
17. Spector P.E. Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA.: Sage. 1997. 104 p.

*Об авторе:*

МЕЛЬНИК Юрий Иванович – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии ФГБОУ ВО «Петрозаводский государственный университет» (185035, Респ. Карелия, Петрозаводск, пр. Ленина, 33); e-mail: [urimelnike@gmail.com](mailto:urimelnike@gmail.com)

## **ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION IN THE REPRESENTATIONS OF EMPLOYEES OF A MANUFACTURING ENTERPRISE**

**Y.I. Melnik**

Petrozavodsk State University (PetrSU), Petrozavodsk, Russia

The article presents the results of a study of the representations of employees of a manufacturing enterprise about organizational culture and leadership style and their relationship with job satisfaction. The study showed how the consistency representations of employees about the "real" and "preferred" organizational culture. Authoritarian and democratic leadership styles mediated satisfaction with various aspects of work. The results of the study allow concluding about the positive nature of the organizational culture at the enterprise, about the degree of compliance of the leadership style with the dominant type of organizational culture, and show how this may indicate the quality of internal integration in the organization.

**Keywords:** *organizational culture, consistency of representation, leadership style, job satisfaction.*