

UDC (УДК)159.923.2

Ковальчук Зоряна Ярославівна,

доктор психологічних наук, професор
заступник декана факультету № 7
Львівського державного університету внутрішніх справ
e-mail: zoriana01051974@i.ua
ORCID ID: 0000-0002-2355-2129

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА ЩОДО ПІДЛЕГЛИХ (НА ПРИКЛАДІ ОСВІТНІХ УСТАНОВ)

Анотація. Теоретично обґрунтовано та емпірично доведено якими особливостями стилів управління, конфліктної взаємодії та співпраці, ефективністю керівництва володіють досліджувані працівники освітнього середовища. Проведено кореляційний та факторний аналіз даних. Виявлено, що для педагогічного колективу характерним є середній рівень мотивації досягнення успіху з тенденцією до високого, а це свідчить про наявність високого потенціалу до розвитку педагогічного колективу. У колективах переважає демократичний стиль управління. Серед способів та методів поведінки у конфліктній ситуації у педагогічному колективі домінували суперництво та співпраця, найменшою мірою в ньому використовувалися способи поведінки у конфліктній ситуації уникнення та пристосування. Існують відмінності також і щодо соціально-демографічних чинників.

Ключові слова: керівник, підлеглий, педагогічний колектив, стилі управління, конфлікти, ефективність керівництва.

Kovalchuk Zoriana,

Dr. In Psychology, Associate Professor,
Deputy Head of faculty number 7
Lviv State University internal affairs
e-mail: zoriana01051974@i.ua
ORCID ID: 0000-0002-2355-2129

SOCIO-PSYCHOLOGICAL BEHAVIOR ANALYSIS SUPERVISORY LEADER (EXAMPLE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS)

Abstract. The article is theoretically substantiated and empirically proved the peculiarities of the interconnection of managerial styles, the motivation to the success of the management's effectiveness and the ways of behavior in the conflict situation in the staff of the educational environment and the influence of the main demographic indicators on them.

Correlation and factor analysis of data are carried out. The comparative description of the peculiarities of the determinants of evaluation of the behavior of the head for subordinates of persons of different ages, persons with different work experience and men and women is given. It was found that for the pedagogical team, the average level of motivation for success with a tendency to high is characteristic, which indicates a high potential for the development of the teaching staff.

Collectives are dominated by democratic governance. Low ratings were received by the liberal and authoritative management of the labor collective. Among the methods and methods of behavior in a conflict situation, the pedagogical team was dominated by rivalry and cooperation, and to a lesser extent, it used the modes of behavior in a conflict situation of avoidance and adaptation.

There are also differences in socio-demographic factors. Younger teachers have higher levels of motivation for success, more democratic governance and cooperation to deal with conflict situations, have better management effectiveness, and feel that subordinates prefer leadership attitudes toward them. Senior managers are more inclined to use an authoritarian style of management. Moreover, men experienced higher management effectiveness and a greater tendency to use cooperation in conflict situations.

Key words: leader, subordinate, pedagogical collective, management styles, conflicts, leadership effectiveness.

DOI 10.32518/2617-4162-2018-2-64-73

Вступ

В умовах модернізації сучасного суспільства під впливом економічних змін, розвитку ринкових відносин, створення системи нових організацій, особливої актуальності набуває проблема ефективної поведінки керівника як засобу досягнення цілей організації.

За своїм характером праця керівника є управлінням людей з метою отримання конкретного результату. Робота з управління людьми припускає, що керівник добре знає себе, свої здібності та можливості, а також він повинен добре знати і своїх підлеглих, їхні інтереси на роботі, та й взагалі в житті.

Поведінка керівників визначається їхньою компетентністю, стилем керівництва, умінням приймати рішення, володіння мистецтвом спілкування, нормами ділової етики. Сукупність цих елементів визначає авторитет керівника в колективі, а швидко набуває і зміцнює свій авторитет той, кому вдається зайняти правильну позицію щодо підлеглих і реалізувати її в своїй поведінці.

Існує два підходи до оцінки діяльності керівника. Перший (класичний підхід) полягає в тому, що керівники оцінюються за професійними і діловими якостями. Другий акцентує на особистісних якостях керівника, стилі його поведінки. Абсолютизація того чи іншого підходу призводить до зниження управлінської діяльності та ефективності діяльності організації загалом. Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності керівника [2, с. 203].

У вітчизняній та зарубіжній психології проблемі керівництва присвячено наукові праці багатьох дослідників. Стилі управління досліджували Е. Мейо, Роберт Блейк і Джоан Моутон, К. Левін, А. Файоль, Г. Емерсон, В. Стогділ; комунікацію управлінця – Л. Карамушка, М. Шимановський, Р. Шакуров, Є. Кузьмін, С. Куча, О. Киричук; вимоги до особистості керівника – Р. Солопова, А. Мудрик, Н. Седєванова, М. Фейгін, Б. Бабенко, Л. Турищева, Д. Креч, Л. Уманський, Т. Мальковська, Н. Маслов; взаємовідносини між керівником та підлеглими – В. Шпалінський, В. Зацепін, В. Оучі, В. Крамаренко, Г. Щокін І. Ансофф, К. Боумен; методи впливу управлінця – О. Виханський, О. Кошинець, І. Наумов, С. Пономаренко, С. Беляєва, М. Виноградський, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, В. Семиченко, А. Чикуркова, С. Шекшня, О. Шканова, Г. Щокін, О. Щур.

Велика чисельність наукових праць західних психологів пов'язана з вивченням ставлення до керівника вищого керівництва та його підлеглих. Так, М. Балм у своєму дослідженні,

вибірка якого становить понад тисячу керівників первинної ланки, на дев'ятнадцяти підприємствах виявив, що управлінець, який ідентифікує себе зі своїм керівництвом, оцінений адміністрацією як більш продуктивний на відміну від того, що меншою мірою ідентифікує себе з адміністрацією. Вчений також зауважив, що ідентичність з керівництвом зростає разом зі збільшенням колективу підлеглих [6, 12].

Інші дослідження засвідчують, що представники адміністрації мають тенденцію оцінювати своїх підлеглих вище за критерієм ефективності, якщо вони більше орієнтовані на продуктивність, аніж на налагодження міжособистісних взаємин.

Аналіз західних досліджень дав можливість зробити такі висновки:

1. Керівників, які ідентифікують себе з організацією, «згори» оцінюватимуть як ефективніших, вони більшою мірою задоволені своєю роботою, ніж керівники, котрі ідентифікують себе з підлеглими або із зовнішньою референтною групою.

2. Збіг, схожість в установках і сприйманні ролей між керівником і адміністрацією призводить до того, що таких керівників представники адміністрації оцінюють як ефективніших [1, с. 123].

У дослідженнях Р. Лайкерта, наприклад, виявлено, що реакція підлеглих на поведінку керівника завжди залежить від ступеня узгодженості поведінки керівника з тим, як її сприймають підлегли, з очікуваннями, цінностями підлеглих. На його думку, керівництво – це адаптивний процес. Для того, щоб бути ефективним керівником, він повинен пристосувати свою поведінку відповідно до очікувань усіх тих, з ким йому доводиться взаємодіяти. Головний висновок – чутливість керівника до цінностей та очікувань інших є важливою детермінантою ефективності. Відповідно до цього висновку розробляються відповідні нормативи щодо сприйняття керівника підлеглими.

Зокрема, по-перше, щоб керівника сприймали підлегли як «одного з нас». По-друге, як «подібного до більшості з нас». По-третє, як «кращого з нас». І, по-четверте, він повинен виправдати очікування підлеглих [8, с. 135].

У вітчизняній психології основним предметом психології керівництва вважали процес спілкування у системі «керівник – підлеглий». Зауважимо на деякі проблеми, що пов'язані з цим процесом. Можна виокремити два типи досліджень. По-перше, дослідження, орієнтовані на вивчення процесу керівництва за допомогою методик, які ґрунтуються на даних сприймання людини людиною; по-друге, дослідження власне феноменів соці-

альної перцепції на матеріалі взаємин керівника і підлеглих. До першого типу досліджень належать такі, які вивчають на підставі інформації, одержаної з боку підлеглих і з боку членів адміністрації, що можна пояснити специфікою позиції керівника певного типу. Ця специфіка зумовлена його умінням знайти таку стратегію поведінки щодо підлеглих і адміністрації, коли він міг би задовольнити вимоги і однієї, і іншої сторін.

У власних дослідженнях (на прикладі освітніх організацій) Л. Карамушка емпірично доводить, що з метою підвищення рівня організаційної культури необхідно приділяти увагу різноманітним чинникам організації, як самостійним, так і враховуючи взаємодію з соціально-демографічними та організаційно-професійними характеристиками персоналу [3].

1. Постановка мети, вибірка, методики дослідження

З метою розкриття основних дослідницьких питань про особливості поведінки керівника педагогічного колективу щодо своїх підлеглих розглянемо, якими особливостями стилів управління, конфліктної взаємодії та співпраці, ефективністю керівництва володіли досліджувані працівники.

Для вирішення поставлених завдань ми використали такі методики: методика «Оцінка стилю управління»; методика «Вивчення мотивації до успіху» Т. Елерса, «Оцінка ефективності діяльності керівника», методика «Оцінка стилю керівництва у конфліктній ситуації» Томаса-Кілмена, дві авторські методики щодо

діагностики взаємин керівника з підлеглими та статистичні методи обробки даних.

У дослідженні взяли участь 67 осіб віком від 23 до 63 років, різної статі, які працюють як керівники педагогічного колективу різних рівнів, та 80 осіб педагогів середньоосвітніх навчальних закладів. Середній вік досліджуваних 42 роки. Більшість опитаних – це особи жіночої статі (89,2%) та працівники зі стажем роботи від 10 до 20 років (29,8%).

2. Обробка та інтерпретація отриманих даних

У педагогічному колективі виявлено середній рівень мотивації досягнення успіху з тенденцією до високого рівня ($M = 14,16$, $S.D = 5,16$), що свідчить про наявність високого потенціалу до розвитку цих працівників.

Розглянувши стиль керівництва, який переважає у цьому трудовому колективі, бачимо, що на рівні вище середнього оцінено демократичний стиль управління ($M = 7,1$), цей стиль також отримав найбільшу підтримку у цій групі досліджуваних осіб. Низькі оцінки отримали ліберальний ($M = 3,4$, $S.D = 2,7$) та авторитарний ($M = 5,5$, $S.D = 2,98$) стилі управління трудовим колективом.

Серед способів та методів поведінки у конфліктній ситуації в колективі домінували суперництво ($M = 8,05$, $S.D = 3,17$) та співпраця ($M = 7,68$, $S.D = 2,98$), найменшою мірою у педагогічному колективі використовувалися способи поведінки у конфліктній ситуації уникнення ($M = 4,16$, $S.D = 3,12$) та пристосування ($M = 4,7$, $S.D = 3,09$) (табл. 1).

Таблиця 1

Показники (середні значення) оцінки позицій керівника щодо підлеглих

	Мінімум	Максимум	M	S.D.
Мотивація до успіху	,00	23,00	14,1622	5,16674
Демократичний стиль управління	2,00	13,00	7,1081	3,11612
Авторитарний стиль управління	1,00	13,00	5,5135	2,98721
Ліберальний стиль управління	,00	10,00	3,4054	2,74327
Ефективність діяльності керівництва	57,00	200,00	113,0811	39,75786
Суперництво	2,00	14,00	8,0541	3,17058
Уникнення	1,00	13,00	4,1622	3,12262
Компроміс	2,00	11,00	5,2703	2,55657
Співпраця	2,00	14,00	7,6757	2,98193
Пристосування	1,00	14,00	4,7027	3,08999
Ставлення до підлеглих подобається	,00	1,00	,6757	,47458
Підлеглим ставлення подобається	,00	1,00	,5135	,50671
Згода на іншу роботу з тією ж платнею	,00	1,00	,2703	,45023

3. Особливості взаємозв'язку управлінських стилів, мотивації до успіху ефективності керівництва та способів поведінки у конфліктній ситуації у колективі та основних демографічних показників

Припустимо, що такі оціночні характеристики позиції та поведінки керівника, як: мотивація до успіху, демократичний, авторитарний та ліберальний стилі управління, ефективність діяльності керівника, стилі поведінки у конфліктних ситуаціях будуть пов'язані з віком, статтю та мотиваційною налаштованістю.

Молодші за віком педагогічні працівники, які взяли участь у дослідженні,

мали вищі показники мотивації до успіху ($r = -0,569, p = 0,001$), більшою мірою використовували демократичний стиль управління ($r = -0,701, p = 0,001$), використовували співпрацю для вирішення конфліктних ситуацій ($r = -0,411, p = 0,01$), мали вищу ефективність керівної діяльності ($r = -0,698, p = 0,001$) та вважали, що підлеглим більше подобається ставлення керівництва до них ($r = -0,512, p = 0,001$).

Учителі старшого віку були більше схильні до використання авторитарного стилю управління ($r = 0,467, p = 0,004$)

Таблиця 2

Кореляційні зв'язки демографічних показників та особливостей оцінки поведінки керівника

		Вік	Статева приналежність	Мотивація до успіху
Вік	r	1	-,220	-,569**
	p		,192	,000
Стать	r	-,220	1	,228
	p	,192		,175
Мотивація до успіху	r	-,569**	,228	1
	p	,000	,175	
Демократичний стиль управління	r	-,701**	,271	,663**
	p	,000	,105	,000
Авторитарний стиль управління	r	,467**	-,267	-,160
	p	,004	,110	,343
Ліберальний стиль управління	r	,299	-,020	-,585**
	p	,072	,906	,000
Ефективність діяльності керівництва	r	-,698**	,385*	,666**
	p	,000	,018	,000
Суперництво	r	-,133	,105	,339*
	p	,433	,535	,040
Уникнення	r	,343*	-,188	-,506**
	p	,038	,265	,001
Компроміс	r	-,019	,032	,066
	p	,912	,852	,698
Співпраця	r	-,411*	,334*	,571**
	p	,012	,043	,000
Пристосування	r	,216	-,309	-,465**
	p	,198	,063	,004
Ставлення до підлеглих подобається	r	-,017	,055	,283
	p	,922	,745	,090
Підлеглим ставлення подобається	r	-,512**	,165	,540**
	p	,001	,330	,001
Згода на іншу роботу з тією ж платнею	r	-,044	-,016	-,115
	p	,796	,926	,498

* Кореляція є значимою на рівні 0,05.

** Кореляція є значимою на рівні 0,01.

У чоловіків спостерігалася вища ефективність управлінської діяльності ($r = 0,385$, $p = 0,02$) та більша схильність до використання співпраці у конфліктних ситуаціях ($r = 0,334$, $p = 0,04$).

Виявлено обернено-пропорційну залежність між мотивацією до успіху та: ліберальним стилем управління ($r = -0,585$, $p = 0,001$), уникненням ($r = -0,506$, $p = 0,001$), пристосуванням ($r = -0,465$, $p = 0,004$), як стратегіями поведінки у конфліктній ситуації. Прямо пропорційно мотивація до успіху корелювала з: демократичним стилем управління ($r = 0,663$, $p = 0,0001$), ефективністю діяльності керівництва ($r = 0,667$, $p = 0,001$), суперництвом ($r = 0,339$, $p = 0,04$), співпрацею ($r = 0,571$, $p = 0,001$) у конфліктних ситуаціях, та з показником позитивного ставлення учнів до вчителів ($r = 0,540$, $p = 0,001$).

Отже, що вищі показники ліберального стилю управління та таких стратегій поведінки у конфліктній ситуації, як уникнення та пристосування, то менші показники мотивації до успіху. А високі показники демократичного стилю, суперництва та співпраці у конфліктних ситуаціях, а також ефективності діяльності, свідчать про високі показники і мотивації до успіху. Ми вважаємо, що це пов'язано з тим, що керівник (з низьким рівнем мотивації професійної діяльності) виконує роботу без особливого інтересу, він байдужий до власних успіхів і до свого статусу у колективі, не прагне самоствердитись, а така поведінка близька якраз для осіб, що використовують такі стратегії поведінки у конфліктній ситуації, як уникнення та пристосування.

Слід зазначити, що керівник-ліберал найчастіше не виявляє достатньої активності та зазвичай є нездатним реалізувати власні задуми. Чого не скажеш про демократичного керівника, який прагнення до самовираження власного інтелектуального та професійного потенціалу, а це, своєю чергою, під час конфліктних ситуацій вимагає і задоволення власних інтересів за рахунок іншого, і дій, що передбачають задоволення інтересів обох сторін. У такого керівника, відповідно, й буде висока мотивація до успіху.

4. Характеристика зв'язків особливостей управлінських стилів, мотивації до успіху ефективності керівництва та способів поведінки у конфліктній ситуації у колективі

Відповідно до поставлених дослідницьких завдань припустимо, що різні способи поведінки у конфліктній ситуації будуть пов'язані зі стилями управління, ефективністю діяльності керівництва, визначниками ставлення керівника до колективу.

Виявлено, що стратегія уникнення як стиль конфліктної взаємодії пов'язана з високими показниками ліберального стилю управ-

ління ($r = 0,628$, $p = 0,001$), із низькою ефективністю діяльності керівництва ($r = -0,417$, $p = 0,01$) та низькими показниками демократичного стилю управління ($r = -0,339$, $p = 0,004$), а також негативним ставленням до підлеглих ($r = -0,432$, $p = 0,01$).

Співпраця у складних ситуаціях суперечки корелювала з демократичним стилем управління ($r = 0,518$, $p = 0,001$), ефективністю діяльності керівництва ($r = 0,487$, $p = 0,002$), позитивним ставленням до своєї співпраці з учнями ($r = 0,473$, $p = 0,003$); а також обернено пропорційна з ліберальним стилем управління ($r = -0,534$, $p = 0,001$). Це означає, що досліджувані, які надають перевагу такому стилю взаємодії у конфліктній ситуації, як співпраця, матимуть високі показники демократичного стилю управління, ефективності діяльності керівництва, позитивного ставлення до своєї співпраці з підлеглими. Проте зі збільшенням показників співпраці зменшуватимуться показники ліберального стилю.

Припускаємо, що це пов'язано з тим, що керівник-демократ, на відміну від керівника-ліберала, виявляє більшу ініціативу в діяльності, переймається та контролює результати і власної роботи, і роботи своїх підлеглих. Крім того, уникнення, як стратегія поведінки в конфліктній ситуації залишає проблему не вирішеною, тому не може сприяти ефективності керівництва і бути характерною для демократичного стилю, але цілком підходить керівнику-лібералу.

Пристосування у конфліктній взаємодії прямо пропорційно корелює з ліберальним стилем управління ($r = 0,568$, $p = 0,001$) та обернено пропорційно з позитивною оцінкою власного ставлення до підлеглих ($r = -0,522$, $p = 0,001$). Тобто високі показники пристосування у конфліктній взаємодії свідчать про високі бали ліберального стилю управління та низькі за позитивною оцінкою власного ставлення до підлеглих.

Аналізуючи результати дослідження, бачимо, що існують прямо пропорційні кореляційні зв'язки між суперництвом у проблемних ситуаціях спілкування та авторитарним стилем управління ($r = 0,481$, $p = 0,003$), а також позитивною оцінкою свого ставлення до підлеглих ($r = 0,584$, $p = 0,001$); а разом обернено пропорційний зв'язок – з ліберальним стилем управління ($r = -0,590$, $p = 0,001$). Отже, що вищі бали суперництва у проблемних ситуаціях спілкування, то вони більші в авторитарного стилю управління і менші в ліберального.

Ми вважаємо, що і для авторитарного стилю, і для суперництва у конфліктних ситуаціях характерним є врахування лише власних інтересів. Проте ліберальний стиль управління характеризується врахуванням потреб інших сторін, а не тільки власних.

Таблиця 3

**Кореляційні зв'язки поміж способами взаємодії у конфліктній ситуації
та особливостями оцінки поведінки керівника**

		Уникнення	Компромiс	Спiвпраця	Пристосування	Суперництво
Демократичний стиль управління	r	-,339*	,056	,518**	-,291	,061
	p	,040	,744	,001	,081	,719
Авторитарний стиль управління	r	-,227	,083	-,043	-,224	,481**
	p	,178	,625	,800	,183	,003
Лiберальний стиль управління	r	,628**	-,155	-,534**	,568**	-,590**
	p	,000	,361	,001	,000	,000
Ефективнiсть дiяльностi керiвництва	r	-,417*	-,013	,487**	-,130	,017
	p	,010	,941	,002	,445	,919
Ставлення до підлеглих подобається	r	-,432**	-,040	,473**	-,522**	,584**
	p	,008	,813	,003	,001	,000
Підлеглим ставлення подобається	r	-,282	-,217	,499**	-,130	,069
	p	,090	,196	,002	,442	,686
Згода на iншу роботу з тiєю ж платнею	r	,245	-,138	-,160	,299	-,244
	p	,145	,417	,343	,072	,146

* Кореляція є значимою на рівні 0,05 (2-сторон.).

** Кореляція є значимою на рівні 0,01 (2-сторон.).

Припустимо, що ефективність діяльності керівництва буде пов'язаною з мотивацією працівників, стилями взаємодії у конфліктній ситуації та оцінкою позиції керівника. Гіпотеза підтвердилася, далі описані отримані кореляційні зв'язки.

Визначниками ефективності діяльності керівництва були: висока мотивація до успіху

($r = 0,667$, $p = 0,001$), низький рівень уникнення конфліктної ситуації ($r = -0,417$, $p = 0,01$), високий рівень співпраці у ситуації вирішення проблемних питань ($r = 0,487$, $p = 0,002$) та позитивна оцінка ставлення підлеглих до керівництва ($r = 0,620$, $p = 0,001$).

Таблиця 4

**Кореляційні зв'язки поміж ефективністю керівництва
та способами взаємодії у конфліктній ситуації, особливостями оцінки поведінки керівника**

		Ефективність діяльності керівництва
Мотивація до успіху	r	,667**
	p	,000
Суперництво	r	,017
	p	,919
Уникнення	r	-,417*
	p	,010
Компромiс	r	-,013
	p	,941
Спiвпраця	r	,487**
	p	,002
Пристосування	r	-,130
	p	,445
Ставлення до підлеглих подобається	r	,035
	p	,836
Підлеглим ставлення подобається	r	,620**
	p	,000
Згода на iншу роботу з тiєю ж платнею	r	-,093
	p	,585

* Кореляція є значимою на рівні 0,05.

** Кореляція є значимою на рівні 0,01.

Ймовірно, що стилі управління будуть пов'язані зі стилями взаємодії у конфліктній ситуації, ефективністю керівної діяльності та оцінкою позиції керівника. Виявлено, що демократичний стиль управління пов'язаний з високими показниками ефективності діяльності керівництва ($r = 0,628$, $p = 0,001$), із високим рівнем співпраці у конфліктній ситуації ($r = 0,518$, $p = 0,001$) та низькими показниками уникнення як способу виходу з конфліктної ситуації ($r = -0,339$, $p = 0,004$), а також позитивною оцінкою працівника ставлення до себе ($r = 0,580$, $p = 0,001$).

Авторитарний стиль управління корелював зі суперництвом у розв'язанні конфліктів ($r = 0,481$, $p = 0,003$), позитивним ставленням до своєї співпраці з учнями ($r = 0,454$, $p = 0,005$); а також обернено пропорційно з ефективністю діяльності керівництва ($r = -0,489$, $p = 0,002$), позитивною оцінкою ставлення підлеглих до керівників ($r = -0,436$, $p = 0,01$). Тобто збільшення показників авторитарного стилю призводить до збільшення показників суперництва у розв'язанні конфліктів.

Як відомо, авторитарний стиль характеризується прагненням до одноосібної влади, непохитністю та рішучістю в судженнях, енергійністю та жорсткістю вимогливості, невмінням враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірною різкістю у критиці й упередженістю в оцінках. Проте за допомогою анкети встановлено, що підлеглі прагнуть то того, щоб з їхньою думкою рахувалися, не терплять жорстокості та надмірного контролю щодо себе. Для роботи з ними най-

краще підходить демократичний стиль управління. Гадаємо, що саме це і пояснює виявлений цей кореляційний зв'язок.

Ліберальний стиль взаємодії прямо пропорційно корелює з: уникненням конфліктних ситуацій ($r = 0,628$, $p = 0,001$), пристосуванням до конфліктних ситуацій ($r = 0,568$, $p = 0,001$) та обернено пропорційно з: суперництвом ($r = -0,590$, $p = 0,001$), співпрацею ($r = -0,534$, $p = 0,001$) як способами виходу з конфліктної ситуації, позитивною оцінкою власного ставлення до підлеглих ($r = -0,600$, $p = 0,001$). Отже, що вищий показник ліберального стилю, то він більший при уникненні конфліктних ситуацій, пристосуванні до конфліктних ситуацій та менший в суперництві, співпраці як способами виходу з конфліктної ситуації та позитивної оцінки власного ставлення до підлеглих.

5. Порівняльна характеристика особливостей визначників оцінювання поведінки керівника щодо підлеглих в осіб різного віку, в осіб з різним стажем роботи та у чоловіків та жінок

На основі результатів попередньо проведених кореляційних аналізів припустимо, що існують статистично значущі відмінності поміж людьми, старшими 40, та людьми, молодшими за 40 років, в ефективності управлінської діяльності, у мірі вираженості мотивації до досягнення успіху та у оцінці ставлення у системі «керівник – підлеглий» та у трьох основних управлінських стилях. Порівняльний аналіз двох груп проводився за допомогою t-критерію Стьюдента.

Таблиця 5

Кореляційні зв'язки між стилями управління та ефективністю керівництва способами взаємодії у конфліктній ситуації, особливостями оцінки поведінки керівника

		Демократичний стиль управління	Авторитарний стиль управління	Ліберальний стиль управління
Ефективність діяльності керівництва	r	,628**	-,489**	-,188
	p	,000	,002	,264
Суперництво	r	,061	,481**	-,590**
	p	,719	,003	,000
Уникнення	r	-,339*	-,227	,628**
	p	,040	,178	,000
Компроміс	r	,056	,083	-,155
	p	,744	,625	,361
Співпраця	r	,518**	-,043	-,534**
	p	,001	,800	,001
Пристосування	r	-,291	-,224	,568**
	p	,081	,183	,000
Ставлення до підлеглих подобається	r	,100	,454**	-,600**
	p	,558	,005	,000
Підлеглим ставлення подобається	r	,580**	-,436**	-,194
	p	,000	,007	,250
Згода на іншу роботу з тією ж платнею	r	-,021	-,085	,111
	p	,900	,615	,512

* Кореляція є значимою на рівні 0.05 (2-сторон.).

** Кореляція є значимою на рівні 0.01 (2-сторон.).

Відповідно до результатів проведеного статистичного порівняння груп осіб різного віку, молодша вікова група була більш замотивованою до досягнення успіху ($t = 3,95$, $p = 0,001$), мала вищу ефективність керівної діяльності ($t = 7,01$, $p = 0,001$), була більш схильною до співпраці у разі виникнення конфлікту ($t = 3,31$, $p = 0,01$), позитивніше оцінювала ставлення підлеглих до керівників ($t = 4,12$, $p = 0,001$), також володіла вищими показниками демократичного стилю управління ($t = 5,94$, $p = 0,001$) порівняно зі старшою віковою групою.

Педагогічні працівники, старші 40 років, натомість більшою мірою притримувалися авторитарного ($t = -3,02$, $p = 0,01$) та ліберального стилю керівництва ($t = -1,98$, $p = 0,05$) та частіше використовували уникнення ($t = -2,45$, $p = 0,02$) як спосіб розв'язання конфліктної ситуації порівняно з молодшою групою працівників.

Припустимо, що існували відмінності у визначниках оцінки поведінки керівника у чоловіків та жінок. Порівняльний аналіз двох

груп проводився за допомогою t-критерію Стьюдента.

Відповідно до результатів проведеного статистичного порівняння груп чоловіків та жінок, чоловіки володіли вищою ефективністю діяльності керівництва ($t = -2,47$, $p = 0,05$), частіше використовувала співпрацю як спосіб розв'язання конфліктної ситуації ($t = -2,09$, $p = 0,05$) порівняно із жінками.

На основі проведених статистичних аналізів, можна припустити, що особливості оцінки взаємовідносин будуть пов'язаними з ефективністю керівництва, стилями управління, способами поведінки у конфліктній, проблемній ситуації. З цією метою проведемо багатофакторний аналіз.

Перший фактор пов'язаний з: мотивацією до успіху, демократичним стилем управління, ефективністю діяльності керівництва, позитивним ставленням підлеглих до керівників та отримав назву: «Замотивована конструктивна взаємодія». Фактор пояснював 28,1% дисперсії.

Таблиця 6

Порівняльний аналіз відмінностей між чоловіками та жінками

	Стать	M	S.D.	T	P
Мотивація до успіху	жінка	13,7576	4,93730		
	чоловік	17,5000	6,60808		
Демократичний стиль управління	жінка	6,8182	3,03577		
	чоловік	9,5000	3,10913		
Авторитарний стиль управління	жінка	5,7879	2,98703		
	чоловік	3,2500	2,06155		
Ліберальний стиль управління	жінка	3,4242	2,88347		
	чоловік	3,2500	1,25831		
Ефективність діяльності керівництва	жінка	107,8182	35,72154	-2,471	0,02
	чоловік	156,5000	50,38849		
Суперництво	жінка	7,9394	3,32546		
	чоловік	9,0000	1,15470		
Уникнення	жінка	4,3636	3,24825		
	чоловік	2,5000	,57735		
Компроміс	жінка	5,2424	2,50038		
	чоловік	5,5000	3,41565		
Співпраця	жінка	7,3333	2,82474	-2,098	0,05
	чоловік	10,5000	3,10913		
Пристаосування	жінка	5,0303	3,10730		
	чоловік	2,0000	,81650		
Ставлення до підлеглих подобається	жінка	,6667	,47871		
	чоловік	,7500	,50000		
Підлеглим ставлення подобається	жінка	,4848	,50752		
	чоловік	,7500	,50000		
Згода на іншу роботу з тією ж платнею	жінка	,2727	,45227		
	чоловік	,2500	,50000		

Другий фактор «Змагальницький дух взаємодії» включав: високі показники авторитарного та низькі ліберального стилю управління, високі показники суперництва та низькі уникнення як способів поведінки у конфліктній ситуації. Фактором висвітлено 20,9% дисперсії.

Третій фактор складався з таких компонентів: високих показників співпраці та низьких пристосування як способів поведінки у конфліктній ситуації та позитивної оцінки ставлення керівника до підлеглих та отримав назву: «Кооперація». Фактором висвітлено 15,9% дисперсії.

Четвертий фактор «Компромiс» містив виключно шкалу компромiсу. Фактор пояснював 9,7% дисперсії.

П'ятий фактор «Інша робота» визначався згодою на іншу роботу з тією ж платнею. Фактором висвітлено 8,9% дисперсії.

Факторний аналіз проводився двома основними методами: за допомогою критерію Кайзера з ротацією Varimax (кількість ітерацій – 7), також проводився критерій кам'янистого насипу, який вказав на існування трьох основних факторів та двох додаткових, що виділилися у цій матриці компонент.

Висновки

Проаналізувавши результати емпіричного дослідження, ми виявили, що для педагогіч-

ного колективу характерно середній рівень мотивації досягнення успіху з тенденцією до високого рівня, а це свідчить про наявність високого потенціалу до розвитку педагогічного колективу. У колективах переважає демократичний стиль управління. Низькі оцінки отримали ліберальний та авторитарний управління трудовим колективом. Серед способів та методів поведінки у конфліктній ситуації у педагогічному колективі домінували суперництво та співпраця, найменшою мірою в ньому використовувалися способи поведінки у конфліктній ситуації уникнення та пристосування.

Також ми мали можливість побачити, що молодші за віком педагогічні працівники мають вищі показники мотивації до успіху, більшою мірою використовують демократичний стиль управління та співпрацю для вирішення конфліктних ситуацій, мають вищу ефективність керівної діяльності та вважають, що підлеглим більше подобається ставлення керівництва до них. Керівники старшого віку більше схильні до використання авторитарного стилю управління. Причому, у чоловіків спостерігалася вища ефективність управлінської діяльності та більша схильність до використання співпраці у конфліктних ситуаціях.

Список використаних джерел

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов н/Д: Феникс, 1998. 512 с.
2. Данчева О., Швалб Ю., Недашківський В. (ред.) Практична психологія в економіці та бізнесі. К.: Лібра, 1999. 270 с.
3. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційний розвиток як детермінанта розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*: збірник наукових праць / гол. ред. Н. Є. Завацька. Луганськ: НОУЛПДЖ, 2014. № 1 (33). С. 196–205.
4. Кошинець О. Ю. Соціально-психологічні складові особистісного профілю керівника системи освіти. *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. Івано-Франківськ: Плай, 2007. 565 с.
5. Мітiчкіна О. О. Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури студентів вищих навчальних закладів: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. психол. наук: 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи. Луганськ, 2012. 20 с.
6. Розанова В. А. Психологія управління. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 352 с.
7. Савельєва В. С. Психологія управління. К.: Професіонал, 2005. 440 с.
8. Семиченко В. А. Психологія: Темперамент. К., Видавець О. М. Ешке, 2006. 200 с.
9. Терещенко К. В. Толерантність як чинник розвитку організаційної культури закладів освіти. *Актуальні проблеми психології*: зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін. Т. І: Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія. Київ – Алчевськ: ЛАДО, 2013. Вип. 39. С. 16–18.

References

1. Armstrong M. (1998) *Osnovy menedzhmenta. Kak stat luchshym rukovodytelem* [Fundamentals of management. How to become a better leader]. Seryia «Uchebnyku y uchebnye posobyia». Rostov-na-Donu, «Fenyks», 512 s. [in Russ].
2. Dancheva O. V., Shvalb Yu. M. *Praktychna psykholohiia v ekonomitsi ta biznesi* [Practical psychology in economics and business] / V. Nedashkivskyi (red.). Kyiv: Libra, 1999. 270 s. [in Ukr].

3. Karamushka L. M., Shevchenko A. M. 2014 Organizacijnij rozvitok jak determinanta rozvitku organizacijnoi kul'turi zagal'noosvitnih navchal'nih zakladiv [Organizational development as a determinant of the development of organizational culture of general educational institutions]. *Teoretichni i prikladni problemi psihologiji: zbirnik naukovih prac' / gol. red. Zvac'ka N. Je.* Lugans'k: NOULIDZh, № 1 (33). S. 196–205 [in Ukr].
4. Koshchynets O. Iu. (2007) Sotsialno-psykholohichni skladovi osobystisnoho profilu kerivnyka systemy osvity [Socio-psychological components of the personal profile of the head of the education system]. *Zbirnyk naukovykh prats: filosofia, sotsiologhiia, psykholohiia.* Ivano-Frankivsk: «Plai», 565 s. [in Ukr].
5. Mitichkina O. O. (2012) Social'no-psykholohichni chinniki formuvannja organizacijnoi kul'turi studentiv vishhiv navchal'nih zakladiv [Socio-psychological factors of formation of organizational culture of students of higher educational establishments: author's abstract dis ... Candidate psychologist Sciences: 19.00.05 - social psychology; psychology of social work]: avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk: 19.00.05 – social'na psihologija; psihologija social'noi roboti / Shidnoukr. nac. un-t im. V. Dalja. Lugans'k, 20 s. [in Ukr].
6. Rozanova V. A. (1999) Psykholohyia upravlenyia: uchebnoe posobyie [Psychology of management. Tutorial]. M.: ZAO «Byznes-shkola «Yntel-SynteZ». 352 s. [in Russ].
7. Savelieva V. S. Psykholohiia upravlinnia [Psychology of management]. K.: «Profesional», 2005. 440 s. [in Russ].
8. Semychenko V. A. Psykholohyia: Temperament [Psychology: Temperament]. K., Vydavets O. M. Eshke, 2006. 200 s. [in Ukr].
9. Tereshhenko K. V. (2013) Tolerantnist' jak chinnik rozvitku organizacijnoi kul'turi zakladiv osvity [Tolerance as a factor in the development of the organizational culture of educational institutions]. *Aktual'ni problemi psihologiji: zb. naukovih prac' Institutu psihologiji imeni G. S. Kostjuka NAPN Ukraini / red. kol.: S. D. Maksimenko (gol. red.) ta in. T. I: Organizacijna psihologija. Social'na psihologija. Ekonomichna psihologija.* K. Alchevs'k: LADO, Vip. 39. S. 16–18 [in Ukr].

Стаття надійшла 19 липня 2018 року
The article was received on July 19, 2018