

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра теоретичної психології

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА  
ПІДЛЕГЛОГО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**кваліфікаційна робота**

здобувача вищої освіти  
освітнього ступеня «бакалавр»

**Наталії МОМРИК**

4 курсу денної форми навчання  
спеціальність 053 «Психологія»  
ОПП «Психологія»

**Науковий керівник**

доктор психологічних наук, професор  
**Зоряна КОВАЛЬЧУК**

**Рецензент**

доктор психологічних наук, доцент  
**Євген КАРПЕНКО**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«05» травня 2022 р., протокол № 10

завідувач кафедри теоретичної психології

доктор психологічних наук, професор

\_\_\_\_\_ **Зоряна КОВАЛЬЧУК**

Львів

2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичний аналіз взаємодії керівника та підлеглого</b> .....	6
1.1. Психологічний аналіз особистості керівника .....	6
1.2. Стиль управління керівника та його функції.....	10
1.3. Позиція та поведінка керівника стосовно підлеглих .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження поведінки та позиції керівників щодо підлеглих</b> .....	19
2.1. Характеристика вибірки та процедури проведення дослідження .....	19
2.2. Обробка та інтерпретація отриманих даних .....	32
2.3. Методичні рекомендації керівникам щодо оптимізації взаємодії з підлеглими .....	42
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	46
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	51
<b>ДОДАТКИ</b> .....	55
Додаток А. Методики емпіричного дослідження .....	55
Додаток Б. Кореляційні таблиці .....	64

## ВСТУП

В сучасному суспільстві за умов ринкових перетворень, формування ринкових відносин та зародження нових схем створення організацій, особливо актуальним стає питання у досягненні мети організації – ефективна поведінка керівника організації.

Керівництво підлеглими передбачає перш за все прийняття роботи, що була виконана іншими, можливість впливу на динаміку її виконання, а також використання власних лідерських якостей для позитивного впливу на персонал. Знаємо, що базовим рівнем для будь-якої організації завжди є людський ресурс. Донедавна вважали, що машини-автомати з часом витіснять людину остаточно з більшості організацій, утвердивши значну перевагу автоматичності над людиною. Проте у більшості випадків значення та й роль людини в організації не лише зменшилась, але й підсилилась у деяких окремих підрозділах. Є організації, які щоб підкреслити свій розмах та вагу в діяльності роблять наголос не на виробничих потужностях, не на обсягах продажів та виробництва, а безпосередньо на кількості працівників та їхню фаховість в організації.

Відчуття керівником цінностей та сподівань підлеглих є визначальним чинником коефіцієнту корисної дії його праці. Хороша організації намагається якнайкраще використати потенціал власних працівників, створюючи усі умови для того, щоб працівник міг максимально викластись на роботі. Успішність організації збільшується прямопропорційно тому, як добре керівник усвідомлений у своїх підлеглих на роботі та поза нею.

Робота керівника за своїм характером є управлінською діяльністю, метою якої є отримання конкретного результату. Управлінська діяльність передбачає ґрунтовне розуміння себе, власних якостей та можливостей, а також своїх підлеглих, їх інтересів на роботі, та й взагалі – в житті.

Діяльність керівника визначається його компетентністю, нормами ділової етики, мистецтвом спілкування та взаємодії, вмінням приймати рішення, відповідним стилем керівництва. Сукупність цих елементів визначає авторитет керівника в колективі, а швидко набуває і зміцнює свій авторитет той, кому

вдається зайняти правильну позицію стосовно підлеглих і реалізувати її в своїй поведінці.

**Теоретико-методологічна основа дослідження.** 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 – М. Шимановський, Р. Шакуров, Є. Кузьмін, С. Куча, О. Киричук; вимоги до особистості керівника – Р.Солопова, А. Мудрик, Н.Седєванова, М. Фей гін, 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, І.Наумов, С.Пономаренко С.Бєляєва, М. Виноградський, А.Лобанова, С.Михайлова, М.Мурашко, А.Чикуркова, С. Шекшня, О. Шканова Г. Щокін, О.Щур.

**Об'єкт дослідження** – поведінка керівника.

**Предмет дослідження** – позиції керівника щодо підлеглих.

**Мета дослідження:** оцінити поведінку керівника загалом та особливості його позиції стосовно підлеглих.

Реалізація поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

- 1) з'ясувати сутність керівництва та особливості особистості керівника;
- 2) розглянути стилі управління керівника та його функції;
- 3) проаналізувати позицію керівника щодо підлеглих в контексті його поведінки;
- 4) емпірично оцінити поведінку керівника та його позиції стосовно підлеглих;
- 5) розробити методичні рекомендації для керівників щодо оптимізації взаємодії з підлеглими.

#### **Гіпотези дослідження**

Ми припускаємо, що позиція керівника, стилі взаємодії у конфліктній ситуації, мотивація працівників пов'язані з ефективністю діяльності керівника

**База проведення дослідження:** Явірська ЗОШ Турківський район, Львівська область.

**Вибірка:** 82 особи.

**Використані методи та методики:** метод теоретичного аналізу літератури; метод кількісно-якісної обробки емпіричних даних; методика «Оцінка стилю управління»; методика «Вивчення мотивації до успіху» Т. Елерса, «Оцінка ефективності роботи керівника», методика «Оцінка стилю керівництва в конфлікті» Томаса–Кілмена, дві підготовлені нами методики щодо діагностики взаємин керівника з підлеглими та статистичні методи обробки даних.

**Наукова новизна** дослідження полягає у теоретичному та емпіричному розкритті особливостей поведінки та позиції керівника щодо підлеглих

**Теоретичне значення** дослідження полягає у тому, що його результати доповнюють розробку проблеми вивчення керівництва на рівні прояву поведінки та позиції керівників стосовно своїх підлеглих. Розкрито ціннісну детермінацію управлінської діяльності керівника, показано взаємозв'язок між рівнем мотивації, ефективністю діяльності, способами поведінки у конфліктній ситуації та стилем управління. Встановлено вплив віку, статі та стажу роботи на оцінювання поведінки керівника стосовно своїх підлеглих.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що результати дослідження можна використовувати в управлінській роботі керівника для оптимізації робочої взаємодії та покращення управлінської ефективності. Результати дослідження і зроблені висновки можуть бути використані психологом у профілактичній роботі з керівниками та підлеглими. Також матеріал, отриманий у ході теоретичного аналізу літератури та емпіричного дослідження, може використовуватись для проведення занять з психології управління.

**Надійність і вірогідність** досліджень забезпечувались використанням методів, що відповідали меті, завданням, гіпотезам дослідження, кількісним і якісним аналізом отриманих даних.

**Структура роботи:** кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛОГО

#### 1.1. Психологічний аналіз особистості керівника

Керівництво можна визначити "як процес використання влади задля досягнення впливу на людей".

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються.

Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. В результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає зовнішньою силою, натомість лідер трансформує колектив в єдине ціле, в команду.

Інше визначення розглядає адміністративне керівництво як «процес управління та впливу на спільну діяльність членів групи».

Воно виділяє наступні елементи керівництва:

- 1) керівництво передбачає наявність підлеглих;
- 2) існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;
- 3) керівники вказують, що і як слід робити [19, 165].

Процес керівництва може бути виокремлений на деякі дії та кроки керівника. Вони спрямовані на досягнення проміжних, оперативних цілей. Персонал готовий слідувати розпорядженням та наказам, опираючись на такі чинники:

- > Ступінь розуміння сенсу розпорядження;
- > Сумісність розпоряджень з індивідуальними потребами та інтересами співробітників;
- > Інтелектуальні й фізичні здібності підлеглих;
- > Особисті взаємини;
- > Організаторські таланти керівника;
- > Якості керівництва;
- > Мотивації [11, 101].

Натхненна головною ідеєю група домагається поставленої перед нею мети і з готовністю береться за нове завдання, поставлене перед нею [13, 123].

Керівник	Лідер
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Призначається офіційно;</li> <li>— має надані законом певні права та обов'язки;</li> <li>— наділений системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих;</li> <li>— представляє свою групу в зовнішній сфері відносин;</li> <li>— несе відповідальність перед законом за справи у групі;</li> <li>— регулює офіційні відносини групи як соціальної спільноти;</li> <li>— пов'язаний з усією системою суспільних відносин, оскільки керівництво є елементом макросередовища;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Визначається стихійно;</li> <li>— може не мати формальних прав і обов'язків;</li> <li>— не має офіційно встановлених певною системою санкцій;</li> <li>— у сфері своєї активності обмежений внутрігруповими стосунками;</li> <li>— не несе відповідальності перед законом за справи у групі;</li> <li>— регулює міжособистісні стосунки у групі;</li> <li>— лідерство виникає за наявності мікросередовища (мала група);</li> </ul>

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>— керівництво є явищем стабільнішим, ніж лідерство;</li> <li>— процес прийняття рішення керівником значно складніший, він опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витoki в цій групі чи організації;</li> <li>— добре розуміє особливості системи, її правила і процедури;</li> <li>— передусім зважає на кількісні, а не на якісні показники;</li> <li>— шукає добросовісних виконавців;</li> <li>— високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, навчає складних процедур і методів;</li> <li>— не вибагає помилок ні собі, ні іншим;</li> <li>— вважає, що навіть висококомпетентні підлеглі нездатні працювати без контролю і вказівок зверху;</li> <li>— намагається створити собі хороший імідж, хоча це в принципі неможливо через конфліктну природу відносин між ним і підлеглими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— висунення лідера залежить від настрою групи, змін у міжособистісних відносинах;</li> <li>— здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності;</li> <li>— не намагається зберегти існуючу систему, меншою мірою ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;</li> <li>— головним принципом успіху вважає невимушеність;</li> <li>— шукає односторонніх;</li> <li>— непередбачуваний, винахідливий;</li> <li>— переважно визнає свої помилки і не боїться виправляти їх;</li> <li>— діє за принципом рівності;</li> <li>— цінує повагу колег, має високу репутацію, з повагою ставиться до працівників, захищає їх інтереси</li> </ul>

Рис. 1. Відмінність між керівником та лідером

Вивчаючи управління, багато вчених намагалися визначити якими якостями повинен бути наділений керівник, для того щоб організація була процвітаючою.

Безперечно, особистість керівника відіграє важливу роль в управлінні організацією. Він оцінює ситуацію і приймає рішення, підбирає персонал і розподіляє завдання, контролює роботу і здійснює мотивацію [14, 109].

Поведінка керівника його ставлення до справи і людям створюють соціально-психологічну атмосферу роботи. І це може бути атмосфера нервозності, непевності і навіть страху, або атмосфера впевненості, стабільності, доброзичливості та ділової активності. Поза сумнівом, дуже багато чого діяльності будь-якої організації залежить від особистості керівника, а саме – від його авторитету [7; 12].

Таким чином керівництво можна пояснити як процес застосування керівником власних якостей та стилю керівництва. Наступний крок – визначення психологічного портрету авторитетного та ефективного керівника.

Помилковою є думка про те, що призначений керівник вже автоматично отримує авторитет. Але ефективність діяльності керівника напряму від авторитету залежить. Потужна підтримка співробітників – це ключ до ефективного керівництва.



Рис. 2. Психологічна сутність авторитетного керівника.



Бути в добрих стосунках з підлеглими – це перший крок до того, щоб стати хорошим керівником. При доброму керівникові робота підлеглого стає менш напружена та позбавлена стресових робочих ситуацій, а отже, – стає цікавішою та результативнішою.



Рис. 3. Субординація та координація в управлінні.

Особистість керівника складається з трьох основних характеристик: біографічних характеристик, здібностей та рис особистості.

Біографічні характеристики. До них належать:

1. Вік керівника.
2. Стать керівника.
3. Соціально-економічний статус і освіта.

Наступною складовою особистості керівника є здібності. Їх можна розділити на загальні та специфічні. Більшою мірою впливають загальні здібності, тобто інтелект. Не менш важливу роль відіграють досвід роботи та мотивація, а також стосунки керівника з його прямим керівництвом та підлеглими.

Наступна характеристика керівника – риси особистості. Важливими є впевненість в собі, домінантність, емоційна рівновага та стійкість психіки, креативність, мотивація досягнення, відповідальність, підприємливість, надійність щодо виконання завдань, товарицькість, незалежність.

Отож, визначальною фігурою в системі управлінської взаємодії є керівник. Він об'єднує групи людей чи організацію, безпосередньо впливає на своїх підлеглих та мотивує їх до роботи задля досягнення загальної мети.

## **1.2. Стиль управління керівника та його функції**

Керівник є суб'єктом управління. Він вирізняється з-поміж інших своєю індивідуальністю, діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Усе розмаїття особистісних властивостей управлінця бачимо у стилі керування, що є сукупністю методів та принципів керування, які найчастіше застосовуються, чи такий стиль діяльності керівника відносно підлеглих, який бачимо через те, яким чином керівник виконує власні функції, як заохочує колектив до творчості та ініціативності, як контролює діяльність підлеглих [48, 156].

Виокремлюють такі чинники, що впливають на динаміку формування відповідного стилю управління:

- Закономірність управління;
- особливості сфери діяльності підприємства;
- рівень ієрархії в управлінні;
- соціально-психологічні особливості підлеглих;
- стиль роботи керівників вищої ланки.

Індивідуальними факторами є:

- ступінь володіння керівника знаннями сучасного наукового менеджменту;
- культурно-моральний рівень особи;
- міра відповідності власних якостей управлінця щодо характеру об'єкту керування;
- життєві установки та цінності керівника;
- практичний досвід і дійові якості керівника;
- рівень уміння спілкуватись з людьми в процесі управління [56, 109].

Стиль керівництва може мати деякі суперечності поміж здобутими знаннями, принципами раціональності, методами керування та мірою володіння ними, а також теорією й практикою стилістики роботи тощо [22, 143].

Виділяють такі стилі управління: демократичний, авторитарний та ліберальний

Керівник авторитарного стилю вирізняється прихильністю до керівництва одноосібного, до централізації влади, особисто приймає рішення переважної більшості питань, свідомо відмежовується від своїх підлеглих. Керується такий керівник своїми догмами, намагається підпорядкувати увесь колектив собі, не приймає заперечень та не слухає думки інших, деколи втручається у роботу підлеглих та контролює жорстко їх дії, вимагає чіткого виконання наказів та вказівок. Власних помилок і критики не визнає, сам багато працює та змушує працювати інших у понадробочий час.

Керівник демократичного стилю керівництва намагається надавати підлеглим самостійність, опираючись на їх функціональні обов'язки та відповідну кваліфікацію, залучає підлеглих до деяких типів діяльності, серед яких визначення мети, оцінка роботи, готування та прийняття рішення, організовує потрібні для роботи відповідні умови та оцінює справедливо наміри та зусилля, турбується про людей та з повагою до них ставиться. Такого типу керівник має за обов'язок ґрунтовно та постійно чесно інформувати своїх підлеглих щодо стану справ та перспективного розвитку в колективі. Демократ зважає на можливості свого підлеглого та його фаховий потенціал.

Тип керівника ліберальний вирізняється тим, що у нього відсутня широта діяльності, він безініціативний та завжди чекає вказівки згори, не хоче відповідати за власні рішення та їх наслідки. Ліберал тільки деколи вникає у справи своїх підлеглих, не є надто активним, стоїть на позиції посередника у взаєминах з іншими колективами. У стосунках з підлеглими ліберал добродушний та ввічливий, поважає підлеглих, пробує допомогти у вирішенні проблем, готовий чути міркування та критику збоку, проте не здатний реалізувати висказані йому претензії та думки.

У підсумку зазначимо, що особа-керівник, яка намагається працювати ефективно та максимально використовувати підлеглих, не може використовувати лише один стиль керування упродовж своєї кар'єри. Слід вчитись володіти різними стилями в управлінні, застосовувати різні форми впливу і влади, а також навчитись визначати найкращий стиль, яким є адаптивний, що орієнтований на реальність.

### **1.3. Позиція та поведінка керівника щодо підлеглих**

Аналізуючи вищевикладене бачимо, що успіх та ефективність організаційної роботи більшою мірою залежить від керівництва та детермінується їх поведінкою та особистісними моральними якостями. Американці, які розуміються на менеджменті організації якнайкраще, стверджують, що краще потратити 10 000 доларів на пошуки вихованого та розумного керівника-менеджера, що вміє працювати, аніж згодом тратити 100 000 доларів, усуваючи наслідки невмілого керування.

Один древній мудрець говорив, що мистецтво управління людьми – найважче з усіх мистецтв [13, 124].

Щоб бути керівником, треба – мати підлеглих. Твердження не особливо оригінальне, проте не позбавлене різноманітних підводних рифів. Рифи ці приховані під словом «мати» [17, 145].

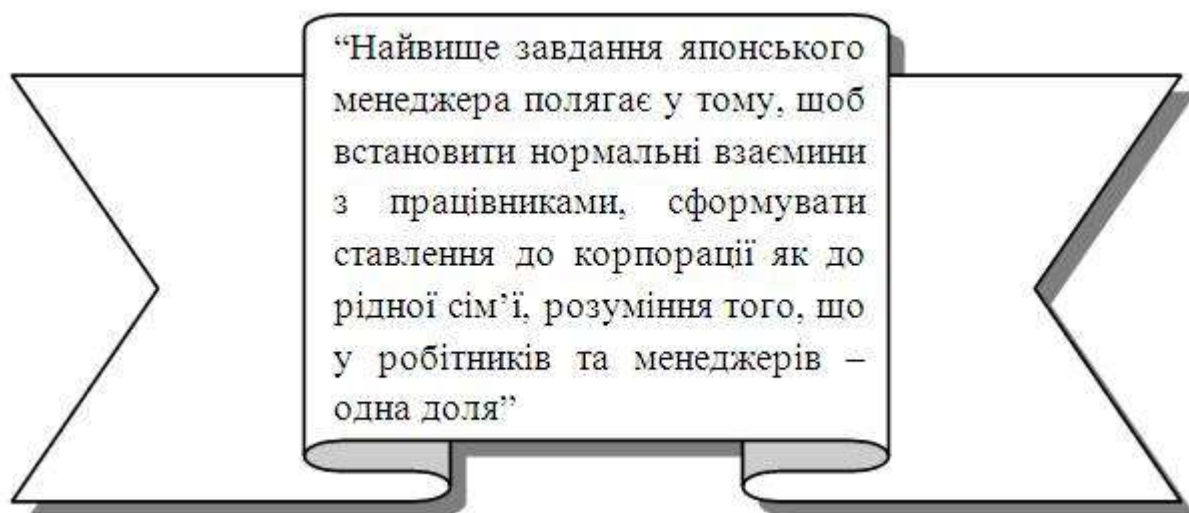
Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. У недалекі минулі часи вважалось, що техніка згодом витіснить людину з більшості професій та в кінцевому результаті здобуде перевагу над особистістю. Так, багато професій на сьогодні послуговуються машинами-автоматами, проте місце й значення людини у професії не лише не знизилась, а й збільшилась. До того ж людина стала не лише значним ресурсом організації, а й самим дорогим. Деякі організації, що хочуть акцентувати на розмаху власної діяльності, наголошують не на розмірах потужностей виробництва, продажах, фінансовому потенціалі і т.п., а про число працівників в організації. Хороша організація намагається більш ефективно застосувати своїх працівників,

створюючи усі умови з метою максимальної віддачі працівників на рочих місяцях, сприяють інтенсивному розвитку їхнього потенціалу [24].

Робота керівника за своєю сутністю є управлінням людьми з ціллю одержання безпосереднього результату. Така праця передбачає той факт, що управлінець добре знає себе, власні можливості та здібності. Проте він також повинен знати і своїх підлеглих, їх інтереси не лише на роботі, а й у житті загалом. І чим краще керівник знає своїх підлеглих на робочому місці та поза ним, тим можливості для успішної роботи у нього збільшуються. [28].

Існує два підходи до оцінки діяльності керівника. Перший, класичний підхід передбачає, що управлінцям дається оцінка за їх професійними та діловими властивостями. Другий підхід концентрується на особистісних якостях людини-керівника, на стилі його стратегій поведінки. Виокремлення того чи іншого підходу як абсолютного може призвести до зниження успішності та ефективності діяльності загалом в організації. І лише вдале гармонійне поєднання особистісних, ділових та професійних властивостей людини є запорукою успішної діяльності управлінця [14].

До прикладу, журналісти японської газети провели свого часу інтерв'ю з президентами великих кампаній відносно того, які саме властивості та стандарти поведінки має мати управлінець. При цьому було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. Серед особистісних якостей виділяли такі: вміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; можливість у повній мірі використовувати можливості своїх підлеглих відповідною розстановкою та чесним ставленням щодо них; особиста привабливість; здібність до згуртування людей та можливість створювати їм позитивну атмосферу в роботі.



Одна з головних причин того, що завдання в організації не виконуються, - виникнення міжособистісних конфліктів в організації на різних рівнях: між підлеглими чи між керівником та підлеглими. А також погіршення психологічного мікроклімату є також підтвердженням того, що взаєморозуміння відсутнє, в першу чергу між керівником і підлеглими [33].

Тобто є проблема в досягненні єдності позицій керівника та підлеглого. Щоб позиція керівника була для підлеглих переконливою, варто їм показати, що відповідні дії, які управлінець повинен здійснити, будуть сприяти задоволенню їх потреб, і не будуть суперечити їх принципам поглядів. Не забуваємо, що люди краще прислухаються та виконують задачі того керівника, до якого вони більш емпатійні та емоційно прихильні. І не поспішають виконувати ті завдання особи, до кого в них ставлення негативне. Важливою якістю управлінця є вміння випереджувати конфлікти, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх [55, 176].

Ці речі є надзвичайно важливими в управлінні, позаяк практично не лише підлегли залежать від керівника, але й сам керівник де-в чому залежить від їх вміння працювати, їх знань, психологічної готовності до виконання тих чи інших задач, розпоряджень та навіть неофіційних прохань. У практиці розвитку сучасного управлінця показує, що набагато важче дається реорганізація психології працівників, що не привикли працювати в ринковій економіці, на

противагу, до прикладу, переоснащення виробництва та формуванням сучасних технологій.

Оцінкою якості та адекватності поведінки управлінця є, з одного боку, ставлення до нього адміністрації, а з іншого – та підлеглих. Такий двоякий показник є найбільш промовистим у картині реальної поведінки.

Проблема взаємин керівника та підлеглого задає вивчення ряду питань:

- сприймання керівника вищим керівництвом;
- сприймання керівника підлеглими;
- особливості сприймання керівником соціального оточення [21, 155].

Значна кількість наукових праць колег з заходу присвячена вивченню оцінювання керівника підлеглими та керівництвом. Так, вчений М. Балм провів понад тисячу досліджень керівників колективу на 19-ти підприємствах. Він виявив, що управлінця, який ототожнює себе з керівництвом, йому дають оцінку «зверху» як управлінцю більш продуктивному, аніж тому керівнику, який не ототожнює себе з керівництвом. Також було простежено цікаву тенденцію: управлінець більш значної групи більш схильний ототожнювати себе з адміністрацією [54].

Є дослідження, які показують, що адміністрація схильна давати вищу оцінку ефективності, якщо управлінець більшою мірою орієнтований щодо продуктивності, ніж щодо налагодження особистісних взаємин.

Аналіз західних досліджень дав можливість Р. Стогділу зробити такі висновки.

1. Управлінців, що ототожнюють себе зі своєю організацією, «зверху» отримують оцінку як ефективні, вони більш задоволені власною працею, аніж керівники, що ототожнюють себе з підлеглими чи з іншою референтною групою.
2. Подібність в переконаннях та сприйманні ролі між адміністрацією та управлінцем призводить до того, що подібних управлінців «зверху» оцінюють ефективніше [3].

Дослідження Р. Лайкерта показали, що підлеглі реагують на поведінку управлінця так, як вони узгоджують свою поведінку з управлінською, тобто залежить від того, як підлеглі сприймають поведінку керівника, чи вона узгоджується з їхніми цінностями та переконаннями. На його думку, керівництво – це адаптивний процес. Тобто, якщо керівник хоче бути зрозумілим та прийнятним підлеглими, він має адаптувати власну поведінку до очікувань інших, тих, з ким доводиться співпрацювати. Отже, бачимо, що емпатія керівника до очікувань та цінностей інших – це важлива умова його ж ефективності. Тобто керівника мають сприймати його підлеглі як одного з них, як подібного до більшості з них, як кращого з них. А ще він повинен виправдовувати очікування підлеглих [42].

У психології управління на теренах нашої держави дослідження більшою мірою стосувались управлінській взаємодії в діаді «керівник – підлеглий». Варто зупинитись на цьому феномені.

Тут можна виділити два типи досліджень. Перший тип – зорієнтовані на дослідження процесу управління з допомогою різних методик, що засновані на сприйнятті однієї людини іншою. Другий тип – це дослідження безпосередньо самих феноменів соціальної перцепції через призму взаємодії підлеглого та керівника.

У дослідженнях А. Свенціцького подано результати, що підтверджують, що у більшості випадків оцінки керівника підлеглими і з боку адміністрації різко відрізняються між собою. Аналогічні дані одержали й інші автори.

Можливі також і різні типи психологічної сумісності підлеглих та керівника, що детерміновані розумінням підлеглих місця керівника у функціонуванні організації. Дослідження підтвердили положення О. Бодальова в частині сприйняття людини людиною значного місця набуває відповідна якість їх взаємодії та саме ті ролі, які люди виконують одне щодо одного [1,109].

Цікаві результати одержав дослідник Р. Кричевський. На його думку: «питання ефективності управління групою дуже тісно пов'язана з властивістю



управлінця відповідним чином оцінювати членів цієї групи та оцінювання керівника має бути узгодженим з думкою групи». А суттєві розбіжності можуть призвести до конфлікту між групою та управлінцем [11; 24; 35].

Такі дослідження порушили питання, чи є відповідний зв'язок поміж ефективністю роботи та позитивним оцінюванням особистості управлінця? Результати досліджень, проведені під керівництвом Г. Андрєєвої, виявили:

1. Управлінця ефективного колективу первинної ланки позитивно оцінили як «згори», так і підлеглі. І навпаки – управлінця низькоефективного колективу обидва оцінювача охарактеризували як такого, що не відповідає їх вимогам та очікуванням.
2. Базовою складовою оцінки керівника є показник непродуктивності чи продуктивності праці такого керівника.
3. Підлеглі оцінюють керівника з позиції власного задоволення чи незадоволення соціально-психологічною ситуацією в колективі та їх стосунків [11].

Отже, наше теоретичне дослідження проблеми взаємодії керівника та підлеглого має неабияке значення для вирішення прикладних задач управлінця. Такі теоретичні дослідження можуть бути в основі прогнозів щодо імовірних конфліктів, виявлення та діагностування причин та й в цілому – для підвищення ефективності керівництва.

### **Висновок до першого розділу**

Підсумовуючи все вище згадане ми дійшли такого висновку. Управління – це цілеспрямований та усвідомлений вплив на підпорядкованих осіб та їх спільності, що детермінує активну усвідомлену поведінку та діяльність підпорядкованих осіб відносно намірів керівника, що є центральною, ключовою фігурою в системі управлінських відносин. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить саме від керівника, а точніше від його авторитету. Тільки авторитетний керівник може об'єднати розрізнену сукупність людей у групу або організацію, активно впливати на своїх підлеглих і спонукати їх до діяльності заради досягнення спільних цілей.

Слід зазначити, що кожен керівник відрізняється індивідуальністю. Усе розмаїття його особистісних властивостей відображається у відповідному стилі керівництва, іє сукупністю принципів та методів керування, які використовуються найчастіше.

Виділяють три основних стилі управління: авторитарний, демократичний та ліберальний. За умови, якщо управлінець має намір працювати ефективно, він не повинен застосовувати лише один визначений стиль керівництва упродовж своєї кар'єри, йому слід оволодіти різними управлінськими стилями, методами власди та впливу та розуміти, коли та в якій ситуації той чи інший стиль управління буде більш виграшним, адаптивним, орієнтованим на реалії.

Також більшою мірою ефективність будь-якої організації залежить від стосунків керівника з підлеглими, сприятлива атмосфера колективу, взаєморозуміння та взаємодопомога між підлеглими та керівником підвищують продуктивність праці організації загалом.

## РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження поведінки та позиції керівників щодо підлеглих

### 2.1. Характеристика групи досліджуваних та процедури проведення дослідження

Поведінку та позицію керівника щодо підлеглих слід вивчати не лише на теоретичному, але і на практичному рівні.

З метою апробації та підтвердження робочих гіпотез про оцінювання позиції та поведінки керівника стосовно своїх підлеглих було досліджено 37 осіб віком від 23 до 63 років, різної статі, які працюють як керівники педагогічного колективу загально-освітньої середньої школи. Середній вік досліджуваних  $M = 42,1$ ,  $S.D = 10,7$ . Більшість опитаних – це особи жіночої статі (89,2%) та працівники зі стажем роботи від 10 до 20 років (29,8%). Детальні характеристики досліджуваної групи розміщено у Таблиці 1. І також 45 учнів

Дослідження відбувалося у період з 9 вересня по 10 жовтня у індивідуальній та груповій формі роботи. Індивідуальна робота з кожною досліджуваною особою тривала 1 годину 30 хвилин. Групова робота тривала 2 години. Вчителі, переважно, брали участь у дослідженні у індивідуальному порядку.

*Таблиця 1.*

Демографічні особливості досліджуваної групи

		Частота	Відсоток
Стать (у %)	Жінка	33	89.2%
	Чоловік	4	10.8%
Вік (у %)	23-30	6	16,2%
	31-40	11	29,7%
	41-50	10	27%
	51-63	10	27%
Стаж роботи (у %)	1-10	8	21.6%
	11-20	11	29.8%

	21-30	10	27%
	31-43	8	21.6%

Дослідження проводилось у два етапи. Перший етап передбачав оцінку самими керівниками власну поведінку та позицію стосовно підлеглих. Для цього нами були використані наступні методики.

1. Методика «Оцінка стилю управління» .
2. Методика «Вивчення мотивації до успіху» Т. Елерса.
3. Методика «Дослідження стилів поведінки в конфліктній ситуації» Томаса.
4. Підготовлена нами методика щодо взаємин керівника з підлеглими.

На другому етапі підлеглі оцінювали поведінку та позицію керівників стосовно них і тут ми використали підготовлену нами методику.

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності. Усі науки, що досліджують управління, такі стереотипи прийнято називати стилем управління.

Розкриваючи сутність стилю управління слід зазначити що:

- 1) у стилі містяться усталені методи роботи управлінця, тому стиль взаємопов'язаний з психічними властивостями мислення та впливає на прийняття рішення;
- 2) стиль не є вроджена якість, а формується в процесі діяльності і змінюється.

Сам процес управління пояснюється через відносини між підлеглими та керівником. Стилем управління є внутрішня логіка стосунків та методів набуття ними відповідних форм, методів прийняття відповідних рішень та делегування завдань.

Розглядаючи стиль управління, треба враховувати два аспекти. Перший з них – управлінець сам здатний прийняти власне рішення щодо стилю та для себе окреслити спосіб взаємин з підлеглими. Другий аспект включає індивідуальний аспект процесу управління: саме у конкретних ситуаціях

виявляється стиль, що виникає між підлеглим та керівником. Особистісні властивості впливають на формування стилю управління, в тому числі, на його ставлення до управління. Так само можна стверджувати і про роль відповідної ситуації та якісний склад колективу.

Людина обирає відповідний стиль керівництва, опираючись на особистий характер. Також управлінський стиль визначається суспільними відносинами та детермінований усталеними поглядами щодо того, як саме слід регулювати відносини. Відносно незрілої особистості варто застосувати авторитарний стиль керування. Розвинене сучасне суспільство переважно має демократичні властивості, а громадяни суспільства активно беруть участь у корпоративному та державному управлінні. Розвинений особистісний тип сформований у межах системи управлінських стосунків у демократичному суспільстві.

Основною віссю управління є авторитет. І ось тут постає питання про те, де ж джерело, що його формує? Керівники та й учені вказують на те, що авторитет, компетентність та відповідні критерії щодо прийнятих рішень у роботі організації має важливу роль. Змінюється лише основа, на якій ґрунтується авторитет.

Давно відомі феномени авторитету та ієрархії уже давно застаріли, і саме тому вимагають деяких уточнень. Авторитет зовсім не визначається лише посадою, яку обіймає керівник в ієрархічній структурі, чи своїм званням, повноваженнями контролю та монополізмом в інформованості, а в переважній більшості є логічним наслідком впливу стилю кооперації, мотивації до праці, активностей, культури в управлінні та силі переконання, що опирається на обізнаність та знання керівника [4].

Саме тому, для діагностики рівня прояву стилів управління нами було використано методика «Оцінки стилю управління» [49, 134-135]. Оцінити точно відповідний стиль управління досить складно за допомогою лише цієї методики, позаяк тут важлива не лише самооцінка, а ще й аналіз діяльності керівника. Проте, підрахувавши номери відповідних тверджень, можна визначити ступінь прояву (низький, середній або високий) кожного із стилів

управління: авторитарно-одноосібного (авторитарний), пасивно-потуральницького (ліберальний) чи одноосібно-демократичного (демократичного).

У випадку, якщо цифри за всіма трьома показниками будуть мінімальні, – стиль характеризують як нестійкий та невизначений. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів управління. Перевага надається поєднанню демократичного та авторитарного стилів, у випадку, коли управлінець використовує гнучкість у стосунках з людьми та постійно підтверджує діловий стиль керування [50].

Отримані результати дослідження згідно даної методики дали можливість оцінити рівні прояву стилів управління у керівників. Проаналізуємо насамперед загальні дані, за допомогою яких оцінювався рівень прояву того чи іншого стилю управління.

Згідно результатів видно, що домінуючим стилем управління у керівників є авторитарний. Принагідно зауважимо, що 27% опитаних мають високий рівень розвитку цього стилю, а також у 21% опитаних виявлено високий рівень розвитку авторитарного стилю управління, і у 5% високий рівень ліберального стилю. Тобто можна стверджувати, що у більшості досліджуваних керівників управлінська діяльність відбувається крізь призму авторитарного стилю управління.

*Таблиця 2*

Рівні прояву стилів управління

Стилі управління	Рівні прояву стилів управління у % від загальної кількості опитаних		
	Низький	Середній	Високий
авторитарно-одноосібний (авторитарний)	13	14	10
пасивно-потуральницький (ліберальний)	20	15	2

одноосібно- демократичний (демократични й)	13	16	8
---	----	----	---

Успішною вважається діяльність не лише завдяки стилю керування, вмінь, знань і навичок управлінця, але й від мотивації керівника, прагнення до роботи та отримувати значні результати. Рівень активності та мотивації прямопропорційний факторам спонукань керівника до роботи та кількості сил, які керівник згодний докладати.

Якщо порівняти динаміку формування обох керівників з рівнем однакової підготовки та однаковою освітою й інтелектом, то можна побачити, що їх відрізняє лише мотиваційний рівень. Один з них є високомотивованим: поле його інтересів складає саме суть діяльності, стан підвищення своєї кваліфікованості, що логічно призводить до стану висококваліфікованості фахівця. Володіючи високою мотивованістю такий управлінець виконує власні службові обов'язки та, відповідно, досягає важливих успіхів у роботі [25].

З іншого боку, керівник з низьким рівнем професійної мотивованості робить свою роботу без цікавості, він не переймається своїми успіхами та статусом в команді, не намагається самостверджуватись тощо. В результаті він не досягає високих успіхів у діяльності.

І так стається, що меншою мірою здібний керівник, проте більш мотивований, здатний досягти більших успіхів у роботі, ніж його колега з низькою мотивацією. І це пояснюється тим, що мотивована особа здатна більше працювати і викладатися.

Теж немало важливим чинником підсилення мотивації особи є визначення мети та шлях до її досягнення. Мета – це запланований та усвідомлений діяльнісний результат, модель майбутнього діяльнісного продукту, суб'єктивний образ. Тобто, це саме те, до чого ми прагнемо.

Ціль організовує, спонукає людину до діяльності. Цілі та мотиви знаходяться у такому співвідношенні, що мотив є спонуканням та причиною поставленої тієї чи іншої мети. Маючи мотив, ставимо перед собою мету. самоствердження, самореалізація, матеріальний стимул, інтерес до змісту діяльності і т.п. [51].

Таким чином, з конкретизацією мети зростає сила спонукання до виконання роботи. Такі собі узагальнені цілі, доки вони не конкретизуються, дуже часто мають лише декларативний характер та не підштовхують до роботи, можуть навіть провокувати негативну поведінку щодо підлеглих.

Для цього, ми провели діагностику за методикою «Вивчення мотивації до успіху» Т. Елерса. Яка спрямована на те, щоб виявити рівень особистісної мотивації до успіху. Результати отримані за цією методикою інтерпретуються за 4 шкалами: мотивація до успіху низька, середня, висока та надто висока [5, 127-129].

Аналізуючи наші результати, бачимо, що переважаючим мотиваційним рівнем щодо успіху є середній 47%, що пояснюється тим, що особа не схильна боятися ризику, не скована у власних діях, адже імовірна невдача не надто її турбує. 21% досліджуваних має низький рівень мотивації. Принагідно зауважимо, що 25% опитаних мають високий рівень розвитку цього компонента, тому при такій мотивації, керівники здатні йти на середнього рівня ризик для досягнення бажаного, здатні орієнтуватись на особисті сили, наполегливо та гнучко йдуть до своєї мети, проте лише 7% вказує на те, що вони мають високу мотивованість до успіху, а це в подальшому може призвести до надлишкової самокритичності до своїх можливостей. До цього ж такий керівник може надміру хвилюватись та боятись невдачі. Підсвідомо він зневірений у власних силах, а це провокує зниження готовності до ризику, в тому числі сковує особистість. Тому, маючи надмірну мотивованість щодо успіху управлінець може не зовсім вірити у те, що бажаного він досягне.

Нами також була використана методика «Оцінка ефективності діяльності керівника». Даний тест дає можливість оцінити цілий ряд факторів, на підставі яких може бути встановлена думка про ефективність роботи конкретного керівника.



Тест складений за типом полярних профілів. У ньому розміщені 30 факторів, що наділені семибальною шкалою. Результати методики виявились наступними, шкали тесту отримали таке відсоткове співвідношення [49, 127-129].

- 0% — керівник не придатний до управлінської діяльності;
- 10% — керівник має мало підстав бути корисним даній організації;
- 8% — ефективність роботи керівника дуже мала;
- 10% — керівник недостатньо ефективний;
- 29% — ефективність керівника ще недостатня;
- 31% — є всі можливості підвищити свою ефективність;
- 14% — ефективний керівник.

В будь-якій організації час від часу виникають конфлікти різного роду, перебіг яких, причини виникнення, способи та шляхи вирішення тою чи іншою мірою впливають на діяльність організації в цілому. Варто зазначити, що вирішення конфліктів лягає на плечі керівників, і від того як вони себе поведуть залежить їхній авторитет.

У конфліктній ситуації для ефективності розв'язання проблеми слід вибрати відповідний стиль поведінки, не забуваючи про наступне:

- > відношення влади;
- > визначення своїх пріоритетів;
- > визначення реальних проблем і інтересів;
- > визначення варіантів реакції;
- > використання набору стилів.

Для того щоб з'ясувати який стиль поведінки обирають наші досліджувані ми скористалися широко відомою у психологічних колах України класифікацією Томаса-Кілмена. Метою тесту К.Томаса є виділення стилю поведінки, вивчення особистісної схильності до конфліктної поведінки.

В своєму підході у вивченні конфліктних явищ Томас робив акцент на зміну традиційного відношення до конфліктів. Вказуючи, що на ранніх стадіях вивчення конфлікту, широко використовувався термін “вирішення конфлікту”, він підкреслював,

що конфлікт можливо і необхідно вирішити чи елімінувати. Метою вирішення конфліктів, таким чином, був деякий ідеальний, так би мовити, безконфліктний, стан, при якому люди працюють в повній гармонії.

Відповідно до вище викладеного, вчений К. Томас пропонує скоцентруватися на таких аспектах дослідження феномену конфліктів: які форми поведінки в конфліктній ситуації характерні для людей, які з них являються більш продуктивними чи деструктивними; яким чином можливо стимулювати продуктивну поведінку. Для описання типів поведінки людей в конфлікті К.Томас вважає необхідним застосувати двомірну модель регулювання в конфліктних ситуаціях, основою якої являється кооперація (увага до інтересів інших, втягнутих в конфлікт) і настирність (акцент на захисті інтересів).

Цей вчений вважає, що при конфліктному ухиленні жодна із сторін не досягне успіху. Маючи такі форми поведінки, як компроміс, пристосування та конкуренція, результат буде зрозумілим та визначеним: якщо ідуть на компроміс, то обидва програють, або один з учасників виграє, інший зазнає поразки. І лише у стилі ситуації співробітництва обидві сторони виграють.

К. Томас у своєму опитувальнику дає опис кожному з 5-ти перелічених варіантів дванадцятьма твердженнями щодо активності особи у конфлікті.

В різних сполученнях вони згруповані в 30 пар, в кожній з яких респонденту пропонується вибрати те твердження, яке є найбільш типовим для нього.

Стиль суперництва. Виражається у прагненні досягти задоволення своїх інтересів в ущерб другому.

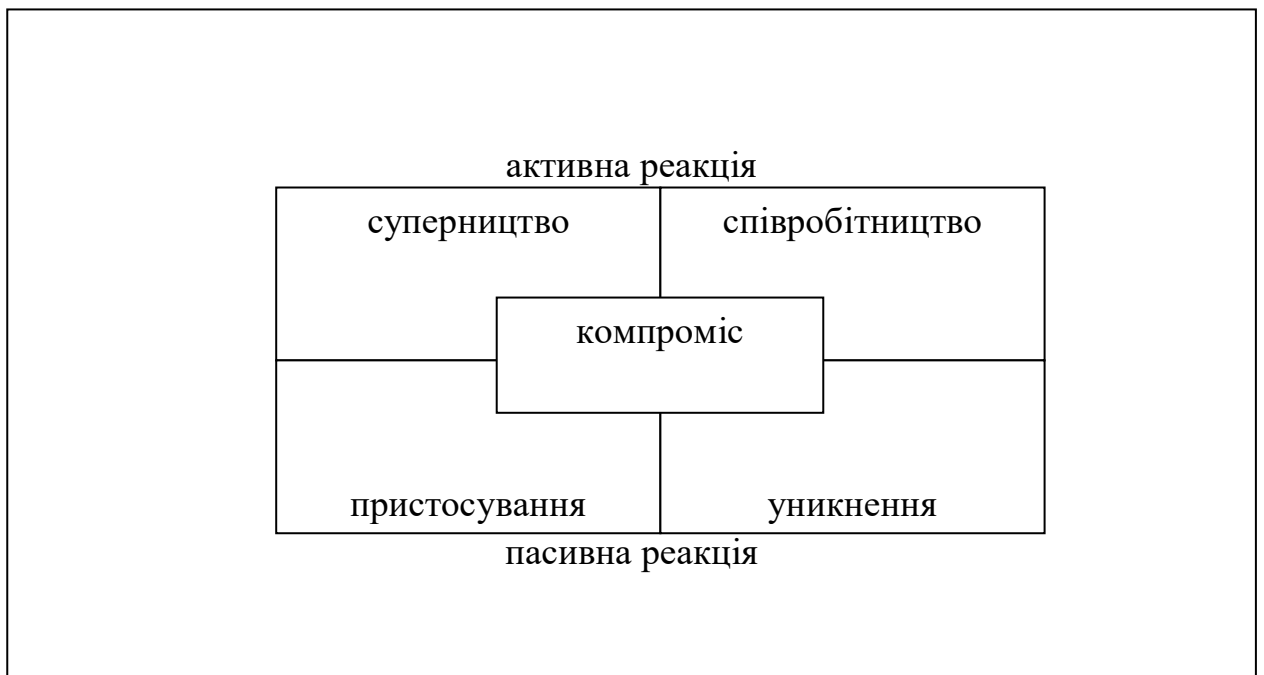
Наведемо приклади, в яких ситуаціях цей стиль доречний:

- для вас є надважливим результат, тому ви ставите усе на своє рішення виниклої проблеми;
- у вас достатньо авторитету для формування та прийняття рішення, тому ви розумієте, що ваше рішення – найкраще;
- необхідно швидко прийняти рішення, а у вас досить для цього влади, альтернативи, задовольняючої інтереси обох сторін.

Такий підхід рекомендується використовувати в описаних нижче ситуаціях:

- для обох сторін розв'язання проблеми є важливим, проте жодний не хоче повністю від цього відмежуватись;
  - у вас тісні, тривалі і взаємозалежні відносини з іншою стороною;
  - ви маєте трохи часу для роботи над посталою проблемою, що є хорошим підходом для розв'язання конфліктів на базі перспективного планування;
  - інша людина та ви поінформовані щодо проблеми, наміри обох сторін усім відомі;
  - ваш опонент і ви маєте бажання обговорити деякі виниклі питання та попрацювати над правильним вирішенням;
  - втігнуті у конфлікт обидві сторони наділені різними власними повноваженнями, або не хочуть помічати різниці в цій ситуації з тою метою, щоб на рівних шукати розв'язок проблеми.

#### СІТКА ТОМАСА — КІЛМЕННА



- вивідчуєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати;
- ви перебуваєте у критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;

Стиль співробітництва. Коли учасники конфліктної ситуації приходять до

Стиль компромісу. Як угода між учасниками конфлікту, досягнута шляхом взаємних переговорів. Нижче перераховані типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- вас може влаштувати тимчасове рішення;
- ви можете скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи вирішення проблеми виявилися неефективними;
- компроміс дозволить вам зберегти вам взаємини, ви хочете отримати будь-що, аніж втратити все.

Стиль пристосування. Означає принесення в жертву власних інтересів задля іншого. Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується стиль пристосування:

- вас не дуже хвилює те, що трапилося;
- ви хочете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- ваші відчуття вам підказують, що варто зберегти стосунки з кимось хороши, аніж відстоювати власну зацікавленість у справі;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- у вас обмаль влади або мало шансів перемогти;

Стиль уникнення. Йому притаманна відсутність спрямованості до кооперації, а також немає тенденції щодо досягання своєї мети. Подаємо типові ситуації, де ми вбачаємо за доцільне використати стиль уникнення:

- напруженість є занадто великою, і ви відчуваєте необхідність послаблення напруги;
- результат справи не надто вам важливий, можливо ви переконані, що рішення настільки само собою зрозуміле, що й не варто на нього тратити свою енергію;
- ви мали складний день, а розв'язання цієї проблеми потребує від вас додаткових енергетичних затрат;
- ви усвідомили, що не здатні, та й не хочете розв'язати конфліктну ситуацію на власну користь;
- намагаєтесь виграти час з метою отримати ще якусь інформацію чи отримати підтримку збоку;

- маєте таке відчуття, що суперник володіє більшою кількістю шансів, щоб вирішити цю проблему.

Таблиця 4

#### Кількісний показник виявлених стилів конфлікту

Стиль конфлікту	Кількість класних керівників у %
Суперництво	21
Співробітництво	31
Компроміс	29
Уникнення	10
Пристосування	9

У таблицю увійшли такі результати: було підраховано по кожному керівникові якому з стилів вирішення конфліктів він віддає перевагу (по результатам тесту Томаса), після цього було підрахована сума керівників на кожний стиль конфлікту і підраховано відсоток.

Також у своєму дослідженні ми використали власну анкету, метою якої було дослідити всі інші аспекти особливостей поведінки та позиції керівників щодо своїх підлеглих які не вдалось виявити за допомогою попередніх методик. Анкета складається з 5 питань, як відкритих так і закритих.

1. Що вплинуло на формування вашого стилю педагогічної діяльності?
2. Чи подобається вам ваше ставлення до учнів?  
а) так; б) ні.
3. А учням подобається ваше ставлення до них?  
а) так; б) ні.
4. Якщо б у вас зараз була можливість піти на іншу роботу з такою ж оплатою чи зробили б ви це?  
а) так; б) ні.

Результати анкетного опитування виявились наступними:

35% класних керівників не подобається власне ставлення до учнів, а 45% відповіли, що подобається. Щодо питання чи учням подобається ваше ставлення до них результати наступні: 54% досліджуваних відповіли «ні», а 46% – «так» Питання щодо зміни місця роботи отримало таке відсоткове співвідношення 64% опитаних відповіли «ні», а 36% – «так»

Для того щоб з'ясувати як учні оцінюють поведінку та позицію своїх вчителів стосовно себе нами також була розроблена анкета, що складається з 10 питань, які є як закритими так і відкритими

#### Анкета для учнів

1. Ваші вчителі найчастіше ...

- а) кричать на вас;
- б) віддають накази не питаючи вашої думки;
- в) не звертають увагу на вашу поведінку;
- г) вимагають але поважають;

2. При вирішенні конфліктних ситуацій у класі ваш класний керівник.

- а) йде від вирішення конфліктної ситуації;
- б) у конфлікті займає наступальну позицію;
- в) при виникненні конфлікту намагається об'єктивно оцінити ситуацію;
- г) намагається знайти «золоту середину»;

3. Оцініть за 5-ти бальною шкалою ефективність роботи вашого класного керівника (1-2 – низька; 3-4 – середня; 5- висока)

4. Які риси характеру вашого класного керівника вам подобаються?

5. .... не подобаються?

6. Ви б хотіли іншого класного керівника?

- а) так; б) ні;

7. Якщо ви не знаєте як поступити в складній ситуації чи радитись ви з вчителями?

- а) завжди раджусь;
- б) іноді;
- в) ніколи;

8. Які засоби стимуляції використовує ваш класний керівник?

- а) позитивні;
- б) негативні;
- в) ваш варіант;

9. Чи є у ваших вчителів улюбленці?

- а) так;
- б) ні;

10. Чи розуміють вас ваші вчителі?

- а) так;
- б) ні;
- в) частково;

Відповіді на перше питання отримали наступні відсотки а) кричать на вас - 33%, б) віддають накази не питаючи вашої думки – 24%, в) не звертають увагу на вашу поведінку – 42%. Результати другого питання були наступними: відповідь а) отримала 32%, б) - 27%, в) – 23%, г) – 18%.

Особистісні риси характеру вчителів, що найбільше доподобили учням, набули таких значень: толерантність та справедливість – 34 %, вміння вислухати й підтримати – 30 %, справедливість – 25 %, відкритість – 20 %, вимогливість – 18 %, ерудованість та організованість – 13 %, доброта – 8 %, щирість – 6 %, власна організованість – 4 %.

Серед рис, що не подобаються були відзначені наступні: упередження ставлення – 32%, жорстокість – 29%, несправедливість – 24%, На питання де йшлося про зміну класного керівника, 44% учнів відповіли так, а 46% - ні. 53% опитаних ніколи не радяться в складній ситуації з вчителями, 29% - іноді і тільки 18% - завжди. 61% учнів зазначили, що їхні вчителі як правило використовують негативні способи стимуляції, а 39% - негативні. Питання де йшлося про наявність у вчителів улюбленців відсотки між відповіддю так і ні розділились порівно.

## 2.2. Обробка та інтерпретація отриманих даних

З метою розкриття основних дослідницьких питань про особливості позиції керівника учнівського колективу стосовно своїх підлеглих розгляньмо, якими особливостями стилів управління, конфліктної взаємодії та співпраці з учнівським колективом, ефективністю керівництва володіли досліджувані працівники, які особливості були розвинуті на значному рівні, а які потребують розвитку та допрацювання.

У педагогічному колективі виявлено середній рівень мотивації досягнення успіху з тенденцією до високого рівня ( $M = 14,16$ ,  $S.D.=5,17$ ), що є свідченням хорошого потенціалу до саморозвитку в педколективі.

Ми проаналізували результати дослідження та виявили, що в даному педагогічному колективі переважає демократичний стиль керування з вище середнього показниками ( $M=7,1$ ,  $S.D = 3,11$ ), цей стиль також отримав найбільшу підтримку у даній 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.

Відносно оцінки ефективності керівництва учнівським колективом то вона була оцінена на рівні ще не достатньо ефективного для оптимального продуктивного керівництва трудовим колективом ( $M = 113,1$ ,  $S.D = 39,7$ ).

Серед способів та методів поведінки у конфліктній ситуації з учнівським колективом домінували суперництво ( $M = 8,05$ ,  $S.D = 3,17$ ) та співпраця ( $M = 7,67$ ,  $S.D = 2,98$ ), у найменшій мірі у педагогічному колективі використовувалися способи поведінки у конфліктній ситуації уникнення ( $M = 4,16$ ,  $S.D = 3,12$ ) та пристосування ( $M = 4,7$ ,  $S.D = 3,08$ )

Відносно оцінки власного ставлення до учнівського колективу то 67% педагогічних працівників вважають, що їм подобається ставлення до учнів. А 51,35 % вчителів вважають, що учням також подобається ставлення до них учителів.



**Показники (середні значення) оцінки позиції керівника відносно своїх підлеглих**

	Мініму м	Максиму м	М	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	113.081 1	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 учнів подобається	.00	1.00	.6757	.47458
Учням ставлення подобається	.00	1.00	.5135	.50671
Згода на іншу роботу з тієюж платнею	.00	1.00	.2703	.45023

**Особливості взаємопов'язаності особливостей управлінських стилів, мотивації до успіху ефективності керівництва та способів поведінки у конфліктній ситуації у колективі та основних демографічних показників**

Припускаємо, що наступні позиції в оцінці характеристик поведінки управлінця, такі як мотивація до успіху, демократичний, авторитарний та ліберальний стилі управління, ефективність діяльності керівника, стилі поведінки у кофліктних ситуаціях будуть пов'язані з віком статтю та мотиваційною налаштованістю.

Молодші за віком педагогічні працівники, які прийняли участь у дослідженні, мали вищі показники мотивації до успіху ( $r = -0,569$ ,  $p = 0,001$ ),

більшою мірою застосовували стиль демократичний ( $r=0,701$ ,  $p=0,001$ ), використовували для вирішення конфліктів співпрацю, мали вищу ефективність керівної діяльності ( $r = - 0, 698$ ,  $p = 0,001$ ) та вважали що учням більше подобається ставлення вчителів до них ( $r = - 0, 512$ ,  $p = 0,001$ ).

Учителі старшого віку були більше схильні до використання авторитарного стилю управління ( $r = 0, 467$ ,  $p = 0,004$ ) (див. додаток Б1).

Вища ефективність в управлінні спостерігалась у чоловіків ( $p=0,02$ ) та значно більша схильність в сторону співпраці в конфлікті ( $r=0,334$ ,  $p = 0,04$ ).

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: стилем управління демократичним ( $r=0,663$ , $p=0,0001$ ), ефективною роботою керівника ( $r=0,667$ ,  $p=0,001$ ), суперництвом ( $r=0,338$ ,  $p=0,04$ ), співпрацею в конфлікті ( $r=0,571$ ,  $p=0,001$ ) і з оцінкою позитивного ставлення до вчителя учнів ( $r=0,540$ ,  $p=0,001$ ).

Отже, чим вищі показники ліберального стилю управління, та таких стратегій поведінки у конфліктній ситуації, як уникнення та пристосування тим 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.

Нам видається, що це може бути пов'язане з немотивованістю керівника, з низьким рівнем його інтересу, його не цікавлять свої успіхи та власний статус в колективі, він не намагається самостверджуватись. Така стратегія поведінки притаманна особам, які використовують такі поведінкові стратегії, як пристосування та уникнення.

Слід зазначити, що керівник-ліберал найчастіше не виявляє достатньої активності, і в більшості випадків виявляється нездатним реалізувати власні задуми. Це зовсім не притаманне є керівнику, що намагається самоствердитись в інтелектуальній та професійній сферах, а це всвою чергу під час конфліктних

ситуації вимагає, як і задоволення своїх інтересів в ущерб другому так і дій що передбачають задоволення інтересів обох сторін, в такого керівника відповідно й буде висока мотивація до успіху.

### **Психологічний аналіз особливостей стилів управління, мотивованості, ефективності управління та стратегій поведінки в конфліктах колективу**

Ми припускаємо, що методи поведінки у конфлікті можливо будуть пов'язаними зі стилями керування, ефективністю управлінської діяльності, оцінкою ставлення управлінця до колективу.

Виявлено, що уникнення, як стиль конфліктної взаємодії, тісно пов'язане з високими показниками ліберального стилю управління ( $r = 0,628$ ,  $p = 0,001$ ), із заниженою ефективністю роботи керівника ( $r = -0,416$ ,  $p = 0,01$ ) та пониженим показником демократичного стилю керування ( $r = -0,338$ ,  $p = 0,004$ ), а також негативним відношенням до учнів ( $r = -0,431$ ,  $p = 0,01$ ).

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 ( $r = 0,473$ ,  $p = 0,003$ ); в тому числі оберненопропорційний до ліберального стилю керування ( $r = -0,533$ ,  $p = 0,001$ ). Це можна пояснити тим, що досліджувані зі стилем взаємодії в конфлікті співпраця матимуть високі показники щодо демократичного стилю керування, ефективності діяльності керівництва, позитивного ставлення до своєї співпраці з учнями, зате із збільшенням показників співпраці зменшуватимуться показники ліберального стилю.

Мабуть це пов'язано з тим що керівник-демократ на відміну від керівника-ліберала виявляє трохи більшу ініціативу в роботі, хвилюється та демонструє контроль своєї роботи і праці своїх підлеглих. Варто зазначити, що така стратегія поведінки як уникнення у конфлікті не вирішує проблему, а тому не може бути сприятливою та ефективною керівництву. Переважно вона

притаманна демократичному стилю, цілком підходить також і управлінцю-лібералу.

Пристосування у конфліктній взаємодії прямо - пропорційно корелювало з ліберальним стилем управління ( $r=0,567$ ,  $p=0,001$ ) і оберненопропорційне до позитивної оцінки свого відношення до учнів ( $r=-0,521$ ,  $p=0,001$ ). Можемо стверджувати, що високі оцінки пристосування в конфлікті підтверджують досить високі бали у ліберальному стилі керівництва та досить низькі щодо позитивної оцінки свого відношення до учнів.

Існували прямо-пропорційні кореляційні зв'язки поміж суперництвом у провлемних ситуаціях спілкування та авторитарним стилем управління ( $r = 0,481$ ,  $p = 0,003$ ), і позитивним оцінюванням власного відношення до учнів ( $r=0,583$ ,  $p=0,001$ ); а разом з тим обернено-пропорційний зв'язок – з ліберальним стилем управління ( $r = - 0,590$ ,  $p = 0,001$ ) (див. таблицю 2).

Отож, з підвищенням балів суперництва в конфліктних ситуаціях у спілкуванні підвищуються показники і в авторитарного стилю керівництва та зменшуються в ліберального стилю.

Ми вважаємо, що даний кореляційний зв'язок був виявлений через те що і для авторитарного стилю, і для суперництва у конфліктних ситуаціях характерне врахування тільки власних інтересів. Проте варто зазначити, що ліберальному стилю притаманне врахування потреб інших сторін, не лише власної. (див. Додаток Б2).

Ми припускаємо, що ефективність роботи управлінця може пов'язуватись з мотивацією робітників, а також оцінкою позиції керівника та стилями його поведінки в конфлікті. Гіпотеза підтвердилася, надалі описані отримані кореляційні зв'язки.

Визначниками ефективності діяльності керівництва були: досить висока мотивованість до успіху ( $r=0,668$ ,  $p=0,001$ ), висока мотивованість до досягнення успіху ( $r=-0,418$ ,  $p=0,01$ ), високий рівень співпраці у ситуації вирішення проблемних питань ( $r = 0,487$ ,  $p = 0,002$ ) та позитивна оцінка ставлення учнів до педагогічного колективу ( $r = 0,620$ ,  $p = 0,001$ ) (див додаток Б3 ).

Припускаємо, що стилі керування можуть бути пов'язані зі стилями взаємин у конфлікті, ефективністю роботи керівника та його оцінкою позиції. Гіпотеза підтвердилася наступним чином.

Доведено, що стиль управління демократичний досить тісно взаємопов'язаний з високими цифрами щодо ефективності роботи управлінця ( $r=0,627$ ,  $p=0,001$ ), 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 учнівського ставлення до себе ( $r = 0,580$ ,  $p = 0,001$ ).

Авторитарний стиль управління корелював з суперництвом у розв'язанні конфліктів ( $r = 0,481$ ,  $p = 0,003$ ), позитивним налаштуванням на співпрацю зі своїми учнями ( $r=0,456$ ,  $p=0,005$ ), в тому числі обернено пропорційний з ефективним керівництвом ( $r=-0,488$ ,  $p=0,002$ ), доброю оцінкою відношення учнів до вчителів ( $r=-0,433$ ,  $p=0,01$ ). Бачимо, що підвищення показників стилю авторитарного призводить до підвищення цифр суперництва в конфлікті, прихильним ставленням до власної співпраці з учнями та зменшення результатів ефективності діяльності керівництва та позитивної оцінки ставлення учнів до педагогів.

Знаємо, що авторитарний стиль демонструє спрямованість на одноосібну владу, рішучість та непохитність у твердженнях, жорсткість та енергійність у вимогливості, неможливістю врахування ініціативності робочих, ненадання їм автономності, великою критичністю та різкістю в упереджених оцінюваннях дій підлеглих.

А учні як було виявлено за допомогою анкети прагнуть щоб з їхньою думкою рахувалися, не терплять жорстокості та надмірного контролю по відношенню до себе. Для роботи з ними найкраще підходить демократичний стиль управління. На нашу думку саме це і пояснює виявлений цей кореляційний зв'язок.

Ліберальний стиль взаємодії прямопропорційно корелював 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 учнів ( $r = -0,600$ ,  $p = 0,001$ ). Отож, зі збільшенням показника стилю ліберального, підвищується показник уникнення в конфлікті, пристосованості до конфліктогенних ситуацій та зменшення рівня суперництва, співпраці як способами виходу з конфліктної ситуації та позитивної оцінки власного ставлення до учнів (див. додаток Б4).

### **Особливості зв'язків визначників поведінки керівника та особливостей управлінських стилів ефективності керівництва способів поведінки у конфліктній ситуації**

Підсумовуючи, припустимо, що оцінка ставлення до учнів, учнівського ставлення до вчителів та згоди на зміну роботи будуть пов'язаними з стилями управління, ефективністю керівництва та способами вирішення конфліктних ситуацій. Ця гіпотезі частково підтвердилась, отож подаємо результати кореляційного аналізу.

Визначниками позитивної оцінки вчительського ставлення до учнів були: високі показники авторитарного стилю управління ( $r = 0,454$ ,  $p = 0,01$ ), низький рівень ліберального стилю управління ( $r = -0,600$ ,  $p = 0,001$ ), високий рівень суперництва ( $r = 0,584$ ,  $p = 0,001$ ) та співпраці ( $r = 0,473$ ,  $p = 0,01$ ) у ситуації вирішення проблемних питань а також низький рівень уникнення ( $r = -0,432$ ,  $p = 0,01$ ) та пристосування ( $r = -0,522$ ,  $p = 0,001$ ) до конфліктної ситуації (див. додаток Б5).

Детермінантами хорошої оцінки у ставленні учнів до вчителів статистично можна вважати: високі показники демократичного стилю управління ( $r = 0,580$ ,  $p = 0,001$ ), низький рівень авторитарного стилю управління ( $r = -0,436$ ,  $p = 0,01$ ), високий рівень ефективності діяльності керівництва ( $r = 0,620$ ,  $p = 0,001$ ) та співпраці ( $r = 0,499$ ,  $p = 0,001$ ) у ситуації вирішення проблемних питань.

### **Порівняльний аналіз показників оцінки поведінки керівника щодо підлеглих за демографічною, професійною та гендерною характеристиками**

На основі результатів попередньо проведених кореляційних аналізів припустимо, що існують статистично значимі відмінності поміж людьми старше 40 та людьми молодшими за 40 років у 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 Т Стьюдента.

Відповідно до результатів проведеного статистичного порівняння груп осіб старших та молодших 40 років, молодша вікова група була більш замотивованою до досягнення успіху ( $t = 3,95$ ,  $p = 0,001$ ), також є вища ефективність управлінської роботи ( $t = 7,02$ ,  $p = 0,001$ ), була більш схильною до співпраці при виникненні конфлікту ( $t = 3,31$ ,  $p = 0,01$ ), позитивніше оцінювала ставлення учнів до вчителів ( $t = 4,12$ ,  $p = 0,001$ ) також володіла вищими показниками демократичного стилю управління ( $t = 5,94$ ,  $p = 0,001$ ) у порівнянні зі старшою віковою групою.

Педагогічні працівники старші 40 років натомість більшою мірою притримувалися авторитарного ( $t = -3,02$ ,  $p = 0,01$ ) та ліберального стилю керівництва ( $t = -1,99$ ,  $p = 0,05$ ) та більш часто застосовували уникнення ( $t = -2,44$ ,  $p = 0,02$ ), як спосіб роз'язання конфліктної ситуації у порівнянні з працівниками, які були молодшими за 40 років ( див. додаток Б6).

На основі результатів попередньо проведених порівнянь припустимо, що існували також відмінності у визначниках оцінки поведінки керівника у вчителів з різним стажем роботи. Порівняльний аналіз двох груп проводився за допомогою Т Стьюдента. Гіпотеза підтвердилася повністю.

Відповідно до результатів проведеного статистичного порівняння груп осіб із педагогічним стажем менше 20 та більше 20 років, група з меншим трудовим напрацюванням була більш замотивованою до досягнення успіху ( $t = 4,02$ ,  $p = 0,001$ ), більш часто застосовувала демократичний стиль керування ( $t = 4,3$ ,  $p = 0,001$ ), мала вищу ефективність керівної діяльності ( $t = 5,86$ ,

$p = 0,001$ ), була більш схильною до співпраці при виникненні конфлікту ( $t = 2,49$ ,  $p = 0,01$ ), позитивніше оцінювала ставлення учнів до вчителів ( $t = 3,05$ ,  $p = 0,001$ ) у порівнянні із групою з більшим педагогічним стажем роботи.

Педагогічні працівники зі стажем роботи більше 20 років натомість більшою мірою притримувалися ліберального стилю керівництва ( $t = - 2,2$ ,  $p = 0,05$ ) та частіше використовували уникнення ( $t = - 2,9$ ,  $p = 0,01$ ), як спосіб розв'язання конфліктної ситуації у порівнянні з працівниками, які мали менший педагогічний стаж (див. додаток Б7).

Ми припускаємо, що є відмінності щодо оцінок поведінки в жінок та чоловіків. Порівняльний аналіз двох груп проводився за допомогою Т 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 ( $t = - 2,09$ ,  $p = 0,05$  у порівнянні із жінками (див. додаток Б8)

### **Характеристика особливостей визначників оцінювання позиції педагогічного керівника стосовно учнів**

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.

Першим чинником, що виділився був чинник пов'язаний з: мотивацією до успіху, демократичним стилем управління, ефективністю діяльності керівництва, позитивним ставленням учнів до вчителів він отримав назву: «Замотивована конструктивна взаємодія». Чинник пояснював 28,1% дисперсії.

Другий чинник «Змагальницький дух взаємодії» включав: досить високі цифри в авторитарного стилю керування та низькі – в ліберального, високі цифри конкурентності та низькі – уникнення як стратегії поведінки в конфлікті. Чинником висвітлено 20,9% дисперсії.



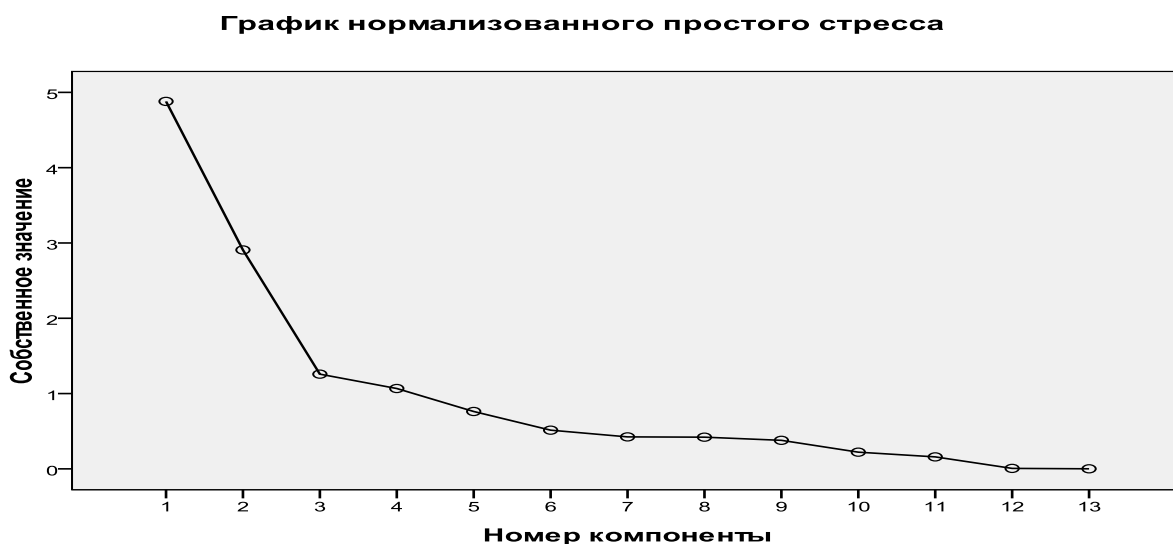
Третій чинник складався з наступних компонентів: високі цифри співпраці та низькі щодо пристосування як стратегій поведінки у конфлікті та доброї оцінки ставлення вчителя до учнів. Ми його назвали «Кооперація з учнями» Чинником висвітлено 15,9% дисперсії.

Четвертий чинник „Компромiс” містив – виключно шкалу компромісу. Чинник пояснював 9,7 % дисперсії.

П'ятий чинник „Інша робота” визначався згодою на іншу роботу з тією ж платнею (див. додаток Б9). Чинником висвітлено 8,9 % дисперсії.

Факторний аналіз проводився двома базовими методами: за допомогою критерію Кайзера з ротацією Varimax (кількість ітерацій – 7), також першопочатково прододився критерій кам'янистого насипу, який вказав на існування трох основ факторів та двох додаткових, що виділилися у даній матриці компонент. На основі факторної матриці побудовано графік розподілу факторних навантажень у поверненому просторі, розмішений на Рисунку 2.

Детальний аналіз кам'яного насипу та факторних навантажень компонент розміщено на Рисунку 1 та у Таблиці 9.



**Рисунок 1. Критерії кам'янистого насипу щодо показників стратегій поведінки управлінця щодо підлеглого**

### График компонент в повернутом пространстве

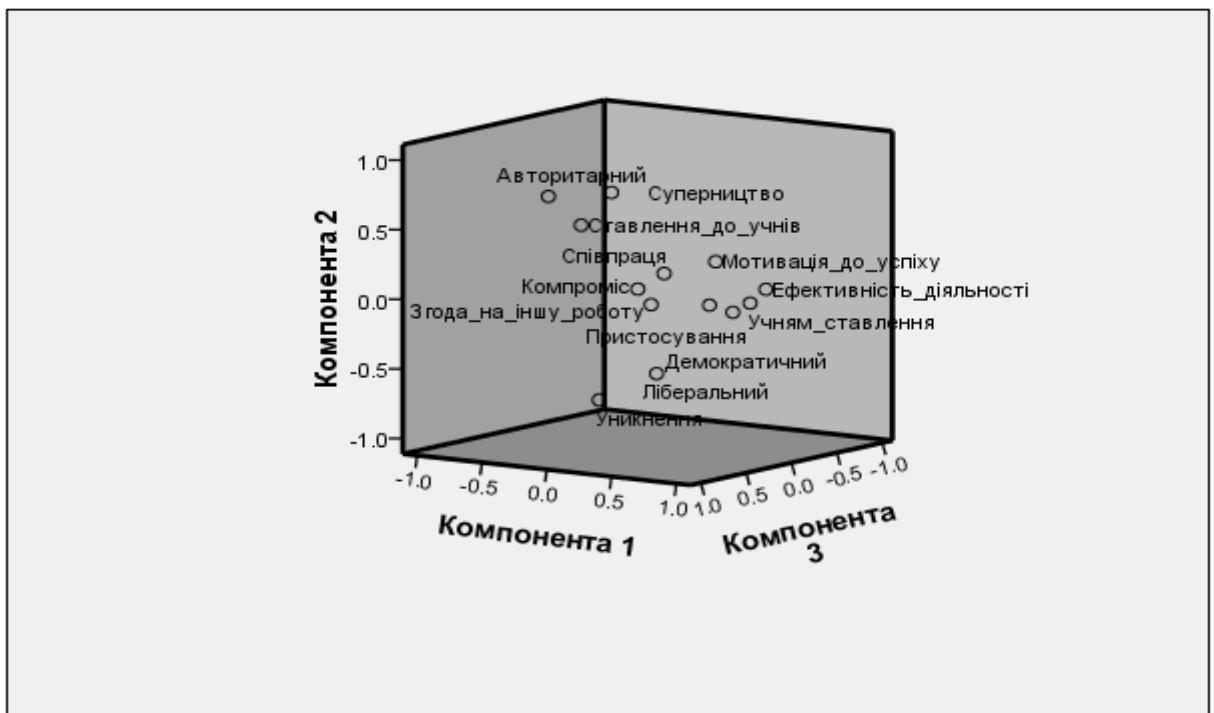


Рисунок 2. Графічне представлення факторних навантажень

### 2.3. Методичні рекомендації керівникам щодо оптимізації взаємодії з підлеглими

Ключовою фігурою організації є керівник. Йому відведені основні функції. Саме він визначає цілі організації способи і методи їх досягнення, контролює роботу організації в цілому, приймає управлінські рішення і т.д. Але підлеглі теж виконують важливу роль в організації. Ефективність їхньої діяльності напряму залежить від ставлення керівника до них, це видно із результатів нашого дослідження, підсумовуючи їх ми розробили правила поведінки для керівників при взаємодії з підлеглими:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- замість шукати винних, шукайте шляхи та причини подолання недоліків;
- аналізуйте дії людини, а не принижуйте її гідність;
- висловлюйте претензії до підлеглого наодинці, а не у присутності інших;

- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- ведіть мову лише про результати роботи та ніколи не зачіпайте особистість підлеглого у випадку його невдач;
- не слід обмежувати волю та самостійність підлеглих, варто їм довіряти та сприяти формуванню в них ініціативи, творити нові ідеї тощо.

Керівнику доводиться досить часто критикувати своїх підлеглих чи робити їм зауваження. Саме тому слід вчитися критикувати робочих саме так, щоб не провокувати в них гнів чи образу. Мотивація критикування, вияву та форми претензій можуть бути різними, спрямовані на:

-посприяти справі – критика стосується справи та висловлена спокійно та без принижень честі та гідності особи, до цієї критики більше прислухаються;

-показати себе – демонстративна, спрямована підкреслити свою значущість, досвід, знання, ерудицію. Така критика не є конструктивною;

-зведення рахунків – критикант ніби переживає про справу, проте насправді мстить за старі образи;

-перестраховування – використовується як засіб завуальовування своєї невпевненості;

- упереджене звинувачення – існує для нейтралізації звинувачень від підлеглих, зокрема, під час проведення наради, зборів і т.ін.;

-контратаки – це негативна реакція на критичне зауваження;

-одержання емоційної розрядки – дехто отримує задоволення, коли принижує честь та гідність інших людей.

Аналіз досліджень нас переконує в тому, що люди найкраще сприймають критику саме на конструктивному рівні, де прослідковується висловлена повага до особи, віра в здібності, досвід та знання.

Для ефективного управління людьми керівник повинен володіти такими якостями та стандартами поведінки як:

- широта поглядів і глобальний підхід до проблем;

- перспективне бачення та гнучкість;

- ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику;

- завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення.

Також рекомендуємо кожному керівникові для підвищення продуктивності власної роботи та роботи підлеглих розвивати в собі

- вміння чітко формулювати цілі та настанови;
- готовність вислуховувати думки інших;
- неупередженість, безкорисливість і лояльність;
- вміння у повній мірі застосовувати здібності робочих, з їх правильним розподіленням та справедливим відношенням до них;
- особиста привабливість;
- вміння згуртувати людей та створити сприятливий мікроклімат в колективі.

Слід сказати, що підлеглі не виконують поставлені перед ними завдання та провокують конфліктні ситуації на різних рівнях через відсутність взаєморозуміння, зокрема, між керівником і підлеглими.

Для кращого сприйняття думки керівництва варто показати, що його дії сприятимуть задоволенню потреб всього колективу. Окрім того, люди краще та легше виконують задачі того керівника, до якого в них є позитивно емоційне ставлення.

Кожному керівникові важливо пам'ятати що крім офіційних обов'язків, закріплених у відповідних документах, він несе по відношенню до своїх підлеглих обов'язки неофіційні. Це, перш за все, шанобливе та справедливе ставлення до підлеглого, опіка щодо їх поблем, інтересів та здоров'я, досягнень, взаємодії з людьми в колективі, наданні їм допомоги, навіть прийняття на себе їх вини перед вищим начальством.

Управлінець має уникати бути фаворитом, адже це порушує стабільність в колективі, розуміти ставлення підлеглих до себе самого та час до часу ставити собі питання, чи мав би він бажання працювати в себе підлеглим.

### **Висновок до другого розділу**

Проаналізувавши результати емпіричного дослідження ми виявили, що для педагогічного колективу характерно середній рівень мотивації досягнення успіху з тенденцією до високого рівня, що свідчить про те, що наявний великий потенціал у формуванні педколективу. Визначивши, який стиль управління переважає в даному колективі, цифри вказують на демократичний стиль керування з вище середнього показниками. Низькі показники в авторитарного та ліберального стилів керування колективом.

Стосовно оцінки ефективності керівництва учнівським колективом то вона була оцінена на рівні ще не достатньо ефективному для оптимального продуктивного керівництва. Серед способів та методів поведінки у конфліктній ситуації з учнівським колективом домінували суперництво та співпраця, у найменшій мірі у педагогічному колективі 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, у більшій мірі використовують демократичний стиль управління та співпрацю для вирішення конфліктних ситуацій, мають вищу ефективність керівної діяльності і вважають, що учням більше подобається ставлення вчителів до них. Старшого віку вчителі більше схильні до застосування стилю управління авторитарного. У чоловіків спостерігалася вища ефективність управлінської діяльності та більша схильність до використання співпраці у конфліктних ситуаціях. Що стосується учнів то ми побачили таку тенденцію: вони прагнуть щоб з їхньою думкою рахувалися, не терплять жорстокості та надмірного контролю по відношенню до себе, для роботи з ними найкраще підходить демократичний стиль управління.

## ВИСНОВКИ

В результаті теоретико-емпіричного дослідження ми дійшли до наступних висновків.

Аналіз наукової літератури з питань вивчення особливостей керівництва показав, що даною проблемою займалися багато як зарубіжних так і вітчизняних вчених є різні визначення цього поняття, у підсумку можна стверджувати, що керівництво є процесом управління та впливу на загальну діяльність учасників групи, а також це є правом віддавати офіційні доручення своїм підлеглим та вимога їх виконати. Це право впливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію у межах формальної організації.

Керівником є особа, що виконує управління на базі першопочаткового прийнятого рішення та відповідного контролю та динамікою праці, несе повну відповідальність за роботу організації. Слід зазначити, що діяльність сучасного вітчизняного керівника перебуває під впливом політичних, соціальних і психологічних чинників дестимулюючого і стимулюючого характеру, їх сукупність вимагає таких особистих якостей, серед яких: психологічний такт, саморефлексія, прикладний розум, дружелюбність та товариськість, опір на колективний розум, активна соцпозиція.

Стиль керівництва – індивидуально-типологічні характеристики стійкої системи методів, способів, прийомів впливу керівника на колектив з виконання організаційних завдань і управлінських функцій. Це також і звичайна динаміка керівника щодо підлеглого з метою впливу та мотивації до досягнення загальної мети організації. Стилю характерна постійність, де часто використовують подібні прийоми та техніки керівництва. Така постійність є відносною, бо відповідному стилю притаманна динаміка. Тому найефективнішим є стиль адаптивний, який орієнтований на реальну картину ситуації.

Результати проведеного дослідження виявились наступними 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 педагогічного колективу.

Застосувавши методику «Стиль керівництва» ми з'ясували, що цей колектив насичений демократичним стилем управління ( $M = 7,0$ ;  $S.D = 3,11$ ), цей стиль також отримав найбільшу підтримку у даній групі досліджуваних осіб. Низькі оцінки отримали ліберельний ( $M = 3,4$ ,  $S.D = 2,7$ ) та авторитарний ( $M = 5,5$ ,  $S.D = 2,98$ ) стилі управління трудовим колективом.

Стосовно оцінки ефективності керівництва учнівським колективом то вона була оцінена на рівні ще не достатньо ефективному для оптимального продуктивного керівництва трудовим колективом ( $M = 113,1$ ,  $S.D = 39,7$ ).

Методи та способи поведінки в конфлікті з учнями демонструють суперництво ( $M = 8,04$ ;  $S.D = 3,17$ ) та співпраця ( $M = 7,67$ ,  $S.D = 2,98$ ), у найменшій мірі у педагогічному колективі використовувалися способи поведінки у конфліктній ситуації уникнення ( $M = 4,16$ ,  $S.D = 3,12$ ) та пристосування ( $M = 4,7$ ,  $S.D = 3,08$ )

Відносно оцінки власного ставлення до учнівського колективу то 67% педагогічних працівників вважають, що їм подобається ставлення до учнів. А 51,35 % вчителів вважають, що учням також подобається ставлення до них

Перша гіпотеза підтвердилась повністю. Визначниками ефективності діяльності керівництва були: низький рівень уникнення конфліктів ( $r = -0,417$ ,  $p = 0,001$ ), а також висока мотивація до успіху ( $r = 0,668$ ,  $p = 0,001$ ), високий рівень співпраці у ситуації вирішення проблемних питань ( $r = 0,487$ ,  $p = 0,002$ ) та позитивна оцінка ставлення учнів до педагогічного колективу ( $r = 0,620$ ,  $p = 0,001$ ).

Показано, що демократичний стиль керування пов'язаний тісно з досить високими показниками ефективності роботи керівництва ( $r=0,627$ ,  $p=0,001$ ) , 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 учнівського ставлення до себе ( $r = 0,580$ ,  $p = 0,001$ ).

Авторитарний стиль управління корелював з суперництвом у розв'язанні конфліктів ( $r = 0,481$ ,  $p = 0,003$ ), добрим ставленням до власної праці з учнями, та оберненопропорційний до ефективності діяльності керівника, позитивним оцінюванням ставлення учнів до вчителів. Тобто збільшення показників авторитарного стилю веде до збільшення показників суперництва у розв'язанні конфліктів, позитивним ставленням до своєї співпраці з учнями та зменшення результатів ефективності діяльності керівництва та позитивної оцінки ставлення учнів до педагогів.

Ліберальний стиль взаємодії прямо - пропорційно корелював 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 учнів ( $r = - 0,600$ ,  $p = 0,001$ ). Тому із збільшенням показника ліберального стилю збільшується показник уникнення конфліктів, пристосування до нього, зменшується у суперництві, співпраці як способами виходу з конфліктної ситуації та позитивної оцінки власного ставлення до учнів. Показано, що демократичний стиль керування впливає на високі показники ефективної роботи керівництва, 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 учнівського ставлення до себе ( $r = 0,580$ ,  $p = 0,001$ ).

Збільшення показників авторитарного стилю веде до збільшення показників суперництва у розв'язанні конфліктів, позитивним ставленням до своєї співпраці з учнями та зменшення результатів ефективності діяльності керівництва та позитивної оцінки ставлення учнів до педагогів.

Ліберальний стиль взаємодії прямо – пропорційно корелював 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.



Отже, чим вищий показник ліберального стилю тим він і більший в стратегії уникнення конфліктних ситуацій, пристосування до конфліктних ситуацій та менший в суперництва, співпраці як способами виходу з конфліктної ситуації та позитивної оцінки власного ставлення до учнів.

Третя гіпотеза підтвердилась повністю. Визначниками позитивної оцінки вчительського ставлення до учнів були: високі показники авторитарного стилю управління ( $r = 0,454$ ,  $p = 0,01$ ), низький рівень ліберального стилю управління та співпраці ( $r = 0,473$ ,  $p = 0,01$ ) у ситуації вирішення проблемних питань. Основними детермінантами позитивної оцінки учнів щодо вчителів можна виокремити: високі показники демократичного стилю управління ( $r = 0,580$ ,  $p = 0,001$ ), низький рівень авторитарного стилю управління ( $r = - 0,436$ ,  $p = 0,01$ ), високий рівень ефективності діяльності керівництва ( $r = 0,620$ ,  $p = 0,001$ ) та співпраці ( $r = 0,499$ ,  $p = 0,001$ ) у ситуації вирішення проблемних питань.

Нами також досліджувана група з вчителів була поділена на підгрупи за статтю, віком та стажом роботи. Ми припускали що існують статистично значимі відмінності поміж людьми старше 40 та людьми молодшими за 40 років, у чоловіків та жінок, і в вчителів що мають більше як 20 років стажу і менше у 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 Т Стюдента. Результати виявились наступними: Відповідно до результатів проведеного статистичного порівняння груп осіб старших та молодших 40 років, молодша вікова група була більш замотивованою до досягнення успіху у порівнянні 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 роз'язання конфліктної ситуації у порівнянні з працівниками, які були молодшими 40 років. 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 ( $t = - 2,09, p = 0,05$  у порівнянні із жінками. Також група з трудовим напрацюванням менше 20 років була більш замотивованою до досягнення успіху ( $t = 4,01, p = 0,001$ ), частіше використовувала демократичний стиль управління ( $t = 4,2, p = 0,001$ ), мала вищу ефективність керівної діяльності ( $t = 5,86, p = 0,001$ ), була більш схильною до співпраці при виникненні конфлікту ( $t = 2,49, p = 0,01$ ), позитивніше оцінювала ставлення учнів до вчителів ( $t = 3,05, p = 0,001$ ) у порівнянні із групою з більшим педагогічним стажем роботи, а зі стажем роботи більше 20 років натомість більшою мірою притримувалися ліберального стилю керівництва ( $t = - 2,2, p = 0,05$ ) та частіше використовували уникнення ( $t = - 2,9, p = 0,01$ ), як спосіб розв'язання конфліктної ситуації у порівнянні з працівниками, які мали менший педагогічний стаж.

Також нами за допомогою факторного аналізу було визначено чинники, характеристики особливостей визначників оцінювання позиції педагогічного керівника стосовно учнів:

1. «Замотивована конструктивна взаємодія».
2. «Змагальницький дух взаємодії»
3. «Кооперація з учнями»
4. «Компроміс»
5. «Інша робота»

Опираючись на отримані результати ми розробили методичні рекомендації керівникам необхідні для конструктивної взаємодії з підлеглими.

Отже, поставлені завдання виконано, мету досягнуто. Перспективу подальшої роботи вбачаємо у дослідженні впливу ставлення підлеглих до керівника на його поведінку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аминов И.И. Психология делового общения. М.: Омега, 2006. 304 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Юніті, 1989. 519с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов-на-Дону, «Феникс», 1998. 512с.
4. Базарова Т.Ю., Ереміна Б.Л. Психологія управління персоналом. М.: видавництво «Юніті», 2001. 365 с.
5. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.
6. Блейк Р.Р., Моутон Дж.С. Наукові методи управління. К.,1990. 267с.
7. Богословский В.В., Ковалёва А.Г., Степанова А.А. Общая психология. М.,1981. – 234с.
8. Бодді Д., Пептон Р. Основы менеджменту, Спб.: «Наука», 2002. 156 с.
9. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. М.: Изд-во НПО «МОДЭК», 2001. 224 с.
10. Веснін В.Р. Основы ділового спілкування. М.: «Тріада, Лтд», 2007. 384 с.
11. Гаєвський О.І. Основы науки управління. К.: МАУП, 1998. 112 с.
12. Геберт Д., Розенштиль Л. фон. Организационная психология. Человек и организация. Харьков: «Гуманитарный Центр», 2006. 624 с.
13. Герчанівська П.Е., Левківський К.М., Федорова І.І. Культура управління. – К.: «Політехніка», 2005. – 305 с.
14. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі / В. Недашківський (ред.). К.: Лібра, 1999. 270с.
15. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. М., 2001. 346с.
16. Диматра Л.М. Психологія управління : Навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. і доповн. – К.: «Політехніка», ТОВ «Ліра-К», 2005. 156 с.
17. Ельникова Н.К. Лидерство. Теории лидерства. Обзор основных концепций. К.: «Дорадо-Друк», 2007. 250 с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2007. 345
19. Жигалов В.Т., Психологія управлінської діяльності. К.: «Кондор», 2005. 376 с.

20. Журавлев А.В. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: «Институт психологии РАН», 2004. 348с.
21. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2008. 512 с.
22. Зубра А.С. Формирование управленческой культуры современного руководителя. Минск, 2007. 234с.
23. Кабушкин Н.І. Основи психології менеджменту. Мн.: «Нове знання», 2001. 241 с .
24. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. К.: Либідь, 2008. 436с.
25. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. К.: Ніка-Центр, 2000. 331 с.
26. Карпов А.В. Психология управления. М.: «Дрофа», 2004. 288 с.
27. Керівництво персоналом організації: Підручник, В.П. Пугачов. М.: «Аспект Прес», 1999. 345с.
28. Книшова Е.Н. Менеджмент: Навчальний посібник. М.: ФОРУМ: Инфра-м, 2005. 167 с.
29. Кощинець О.Ю. Соціально-психологічні складові особистісного профілю керівника системи освіти // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. Івано-Франківськ: «Плай», 2007. 565с.
30. Кощинець О.Ю. Вплив психологічних властивостей особистості на ефективність управлінської діяльності керівника // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. Івано-Франківськ: «Плай», 2007. 446с.
31. Кощинець О.Ю. Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти // Психологія. Збірник наукових праць. Київ: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2010. 301с.
32. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель психологии управления. М.: «Новый учебник», 2003. 240 с.
33. Киричук О.В., Роменець В.А.: Основи психології. Київ, 1997. 432с.
34. Ласовский Л.Е. Психология менеджменту. М.: «Мой учебник», 2003. 168 с.

34. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. Пособие. М.: Рус. деловая лит., 1999. 320 с.
35. Лозниця В.С. Психологія ділового спілкування: Навч. Посібник . К.: КНЕУ, 2002. 280 с.
36. Макарова Л.Л. Загальна психологія». К., 2005. 453с.
37. Мартиненко М.М. Менеджмент фірми. К.: «Видавництво гуманітарної літератури», 2004. – 312 с.
38. Менеджмент в організаціях: Навчальний посібник, Саймон Герберт А., Смітбург Дональд В., Томпсон Віктор А., М: РАГС "Економіка", 1995. 278с.
39. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Керівник в організації. К.: «Генеза», 2009. 198 с.
40. Немцов В.Д. Соціально-психологічні питання управління. К.: ІСДО, 2003. 324с.
41. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Івано-Франківсь: Плай, 2001. 695с.
42. Семиченко В.А. Психологія: Темперамент. К., Видавець О.М.Ешке, 2006. 200с.
43. Основи психології управління: Навчальний посібник для вузів/ Під ред. А.А. Радугина. М.: Центр, 2005. 234с.
44. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. К.: «Каравела», 2006. 408с.
45. Персонал: Журнал №3–7, 2010 р.
46. Персонал: Журнал №4, 2011 р.
48. Платонов С. В., Третяк В. И. Искусство управленческой деятельности. К.: ООО «Издательство Либра», 1996. 416 с.
49. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001. 290с.
50. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Ред.-сост. Д.Я. Райгородский. Самара: «БАХРАХ-М», 2002. 169с.
51. Прокушев Е.Ф. Психологічні аспекти управління. М.: Издательский дом «Дашков», 1999. 320 с.
52. Психологія: Словарь. М., 1999. 342с.
53. Ревская Н. Е. Психология управления. Конспект лекций. СПб.: Альфа, 2001. 240 с.

54. Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". 1999. - 352 с.
55. Савельєва В.С Психологія управління. К.: «Професіонал», 2005. 440с.
56. Сарапулова Є.Г., Єщенко П.С. Психологія управління. К., Ун-т «Україна», 2008. 144с.
57. Семиченко В.А. Психология: Темперамент. К., Видавець О.М.Ешке, 2006. 200с.
58. Цветаєв Ст М. Кадровий менеджмент: Підручник. М.: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2004. 146с.
59. Цимбалюк І.М. Психологія. – К.: «Професіонал», 2006.-520с
60. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування. К.: «Професіонал», 2007. 360 с.
61. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления // Серия «Учебники для высшей школы». Ростов-на-Дону: «Феникс», 2004. 608 с.
62. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. К.: «Знання», 1998. 512с.
63. Шекшня С.В. Психологія управління персоналом сучасної організації. Учбово-практичний посібник. К.: «Бізнес школа», 2009. 345с.
64. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Психологія стратегічного управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2010. 384с.
65. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Науково-практичний посібник. К.: Україна, 1994. 399 с.
66. Якокка Л. Карьера руководителя: Пер. с англ. – М.: «Прогресс», 2006. – 384с.
67. Maslach C. & Jackson S.E. (1996). The Maslach Burn-Out Inventory Manual (2nd edn.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press. 254 p.
68. Maslach C., Leiter M.P. (1997). Psychology of organizations . San Francisco, CA: Jossey-Bass. 197 p.
69. Maslach C.M. Job burnout. C.M. Maslach, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter. Psychology of leader. 2001. Vol. 52. P. 397–422.

## Додатки

### Додаток А

#### Методика «Оцінки стилю управління»

**Мета:** методика спрямована на діагностику рівня прояву стилю управління.

**Інструкція.** Пропонується об'єктивно відповісти на питання, які стосуються Вашого характеру, ставлення, звичок, схильностей. Для цього обведіть кружечками тільки ті номери тверджень, які відповідають Вашій поведінці і ставленню до людей. Якщо Ви ніколи не стикалися з деякими із цих ситуацій, намагайтеся уявити, як би Ви могли повести себе в них.

#### Твердження

1. У роботі з людьми я волюю, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити перспективами, але я швидко втрачаю до них інтерес.
3. Люди часто заздрають моєму терпінню і витримці.
4. У скрутних ситуаціях я спочатку думаю про інших, а потім - про себе.
5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, чого я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, тому не можу покластися на своїх помічників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від наміру щось довести.
9. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, відзначивши серед них сильних, середніх і слабких.
10. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.
12. Впевнений, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих беззаперечного виконання моїх наказів і розпоряджень.
14. Мені легше працювати самому, ніж кимось керувати.
15. Багато хто вважає мене чуйним і уважним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати – ні доброго, ні поганого.
17. Якщо я зустрічаю спротив, мені стає нецікаво працювати з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю власних помилок.
20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.
21. На брутальність підлеглою я прагну знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфлікту.
22. Я роблю все, щоб підлегли виконували мої вказівки.

23. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і приятельські стосунки.
24. Я завжди прагну будь-що бути першим у своїх починаннях.
25. Я пробую виробити універсальний стиль управління, придатний для більшості ситуацій.
26. Мені легше прийняти думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.
27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, хай навіть найменше досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого у присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають.
31. Якщо я б мав можливість частіше бувати з підлеглими, то ефективність мого керівництва значно б підвищилась.
32. Я інколи виявляю спокій і байдужість до інтересів і захоплень підлеглих.
33. Я надаю кваліфікованим підлеглим більше самостійності у вирішенні складних завдань, особливо не контролюючи їх.
34. Мені подобається аналізувати і обговорювати з підлеглими їхні проблеми.
35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але і з моїми функціональними обов'язками.
36. Для мене важливіше уникнути конфлікту із вищим керівництвом, аніж з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.
37. Я завжди вимагаю виконання своїх розпоряджень всупереч обставинам.
38. Найважче для мене - втручатися в хід праці людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюсь уявити себе на їхньому місці.
40. Я думаю, що управління людьми має бути гнучким - підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.
41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і зазнавати через це великих емоційних та інтелектуальних перевантажень.
43. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це не розумним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як болісне заняття.
45. Я намагаюсь розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.
46. Я із вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.
47. Головне в керівництві - розподілити обов'язки.
48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують тільки як виконавці волі командира.
49. Підлеглі - безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати.
50. Найкраще - надати повну самостійність колективу і ні в що не



втручатися.

51. Для якіснішого керівництва треба заохочувати найздібніших підлеглих і суворо стягати з недбалих.

52. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.

53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.

54. Порушника дисципліни я суворо караю.

55. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.

56. Інколи мені здається, що в колективі я зайва людина.

57. Перш ніж дорікнути підлеглому, я стараюся його похвалити.

58. Я добре взаємодію з колективом, і зважаю на його думку.

59. Мені часто дорікають, що я надмірно м'якосердий до підлеглих.

60. Якщо б мої підлегли працювали так, як я вимагаю, я б досягнув значно більшого.

### Опрацювання результатів

Точно оцінити стиль управління за допомогою даного тесту досить складно. Тут необхідна не тільки самооцінка, а й аналіз практичної роботи працівника. Проте, підрахувавши номери відповідних тверджень і скориставшись ключем, можна визначити ступінь прояву: авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького чи одноосібно-демократичного стилю управління.

### КЛЮЧ

Стиль управління	Номери відповідей-тверджень	Сума відповідей
Авторитарно-одноосібний (авторитарний)	1,6,7,12, 13, 18, 19,24,25,30,31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пасивно-потуральницький (ліберальний)	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35,38,41,44,47,50,53,56,59	
Одноосібно-демократичний (демократичний)	3,4,9, 10, 15, 16,21,22,27,28,33, 34,39,40,45,46,51,52,57,58	

Залежно від отриманих сум відповідей, ступінь прояву стилів буде різним:

— низький - (0-7)

— середній - (8-13)

— високий - (14-20)

Якщо оцінки мінімальні за всіма трьома показниками, то стиль вважають невизначеним, нестійким. У досвідченого керівника спостерігається

комбінація різних стилів управління. Перевагу віддають поєднанню авторитарного і демократичного стилів, коли керівник застосовує гнучкі методи роботи з людьми і повсякденно утверджує діловий стиль управління.

### Інтерпретація результатів

#### Характеристики індивідуального стилю

Сума відповідей- тверджень	Ступінь прояву стилю управління
<b>Авторитарно-одноосібний (Авторитарний)</b>	
<b>0-7</b>	<b>Низький:</b> виявляється у слабкому бажанні бути лідером, нестійких командних навичках, самовпевненості, впертості, прагненні доводити почату справу до кінця, критикувати відсталіх і недбалих підлеглих.
<b>8-13</b>	<b>Середній:</b> відображає добрі лідерські якості, вміння керувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість та егоїзм, поверхову увагу до запитів підлеглих, небажання прислухатися пропозицій заступників.
<b>14-20</b>	<b>Високий:</b> розкриває яскраво виражені лідерські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість у судженнях, енергійність і жорстокість вимогливості, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірна різкість у критиці і упередженість в оцінках, надмірне честолюбство і низька психологічна сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування
<b>Пасивно-потуральницький (Ліберальний)</b>	
<b>0-7</b>	<b>Низький:</b> виявляється у нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання і розв'язувати їх спільно, невпевненості і нечіткості у розподілі обов'язків, імпульсивності в критиці недоліків підлеглих,
<b>8-13</b>	<b>Середній:</b> відображає прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, піддатливість щодо стороннього впливу і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників

<b>14-20</b>	<b>Високий:</b> виявляє повну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, невимогливість і самоусунення від управління, підвищену навіюваність і слабку силу волі, безпринципність і невміння відстоювати свою думку, відсутність мети діяльності та конкретних планів, потурання, запобігання, панібратство.
<b>Одноосібно-демократичний (Демократичний)</b>	
<b>0-7</b>	<b>Низький:</b> свідчить про слабе прагнення бути ближчим до підлеглих, співпрацювати з робітниками і прислухатись до їхніх порад, спроби скеровувати діяльність колективу через заступників та актив, деяку невпевненість у своїх командно-організаторських якостях.
<b>8-13</b>	<b>Середній:</b> розкриває стале прагнення жити інтересам колективу, виявляти турботу про підлеглих, виявляти довір'я заступникам і заохочувати їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, уміння переконувати і розтлумачувати накази, поєднувати заохочення і покарання, реагувати на прохання і пропозиції підлеглих, розвивати
<b>14-20</b>	<b>Високий:</b> відображає вміння координувати і скеровувати діяльність колективу надавати самостійність найздібнішим підлеглим, всебічно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і подавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально-психологічні процеси в колективі, попереджувати в них конфлікти і створювати

### Методика «Вивчення мотивації до успіху» Т. Елерса

**Мета:** методика спрямована на діагностику рівня особистісної мотивації до успіху.

**Інструкція.** Вам запропоновано 41 питання, на кожне з яких відповідайте «так» або «ні».

#### Бланк для відповідей

№	Запитання	ТАК	НІ
1.	Коли маєте вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.		

2.	Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.		
3.	Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.		
4.	Коли виникає проблемна ситуація, я частіше всього приймаю рішення одним з останніх.		
5.	Коли у мене два дні підряд не має справ, я втрачаю спокій.		
6.	У деякі дні мої успіхи нижче середніх.		
7.	Стосовно себе я більш вимогливий, ніж стосовно інших.		
8.	Я більш доброзичливий, ніж інші.		
9.	Коли я відмовляюсь від складного завдання, то потім суворо засуджую себе, бо знаю, що, вирішивши проблему, досягнув би успіху.		
10.	У процесі роботи я потребую зробити невеликі паузи для відпочинку.		
11.	Наполегливість - це не головна моя риса.		
12.	Мої досягнення в праці не завжди однакові.		
13.	Мене більше цікавить інша робота, ніж та, якою я займаюсь.		
14.	Засудження стимулює мене сильніше, ніж похвала.		
15.	Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.		
16.	Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.		
17.	У мені легко збудити честолюбство.		
18.	Коли я працюю без натхнення, це, зазвичай, помітно.		
19.	При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.		
20.	Деколи я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.		
21.	Потрібно розраховувати тільки на самого себе.		
22.	У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.		
23.	Завжди, коли мені потрібно виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.		
24.	Я менше честолюбний, ніж інші.		
25.	У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.		
26.	Коли я хочу працювати, то я роблю це краще і більш кваліфіковано за інших.		
27.	Мені простіше і легше спілкуватись з людьми, які можуть старанно працювати.		

28.	Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.		
29.	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.		
30.	Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якомога краще.		
31.	Мої друзі деколи вважають мене лінивим.		
32.	Мої успіхи в певній мірі залежать від моїх колег.		
33.	Не має сенсу протидіяти волі керівника.		
34.	Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.		
35.	Коли щось не виходить, я нетерплячий.		
36.	Я завжди звертаю мало уваги на свої досягнення.		
37.	Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж робота інших.		
38.	Більшість, за що я берусь, я не доводжу до кінця.		
39.	Я заздрю людям, які не перевантажені роботою.		
40.	Я не заздрю тим, хто прагне до влади і становища.		
41.	Коли я певен, що стою на правильному шляху, для доказів своєї правоти я йду на крайні міри.		

### Опрацювання результатів

Щоб отримати результати по цій методиці, слід оцінити отримані Вами відповіді згідно КЛЮЧА.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються.

### КЛЮЧ

Номери запитань з відповіддю «ТАК» (+)	Оцінка	Номери запитань з відповіддю «НІ» (-)	Оцінка
2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41	1	6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39	1

Отримані оцінки слід підсумувати.

### Інтерпретація результатів

Кількісні результати по цій методиці означають:

**1 – 10 балів: мотивація до успіху низька**, особа не прагне досягти перемоги, не схильна докладати власних сил у працю, апатична, пасивно ставиться до життя.

**11 – 16 балів: середня мотивація до успіху.** При такій мотивації людина не боїться ризикувати, вона не є скованою у своїх діях, бо можлива невдача не надто хвилює її.

**17 – 20 балів: висока мотивація до успіху.** Такі особи здатні йти на середнього рівня ризик для досягнення бажаного, схильні орієнтуватися на власні сили, гнучко і наполегливо добиватися поставленої мети.

**Більше 21 балу: мотивація до успіху надто висока.** Це може спричиняти надмірну самокритичність до власних можливостей. При цьому особа може зазнавати надмірного хвилювання та страху зазнати невдачі. Підсвідома зневіра у власні сили викликає в людини меншу готовність до ризику, особистісну скованість. У результаті при надмірній мотивації до успіху людина може втрачати віру в те, що вона доб'ється бажаного.

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Пропонований тест дає можливість оцінити цілий ряд факторів, на підставі яких експертами може бути встановлена думка про ефективність роботи конкретного керівника. Більшою мірою він придатний для оцінки керівників середньої ланки управління.

Тест складений за типом полярних профілів. Він містить 30 факторів, що оцінюються за 7-балльною шкалою. Оцінюючи конкретного керівника, просимо вас біля кожного з чинників відзначити бал, який, на вашу думку, підходить для даного керівника.

#### Текст опитувальника

Чинник	7654321	Чинник
1. Наявність стратегічного мислення	7654321	1. Відсутність стратегічного мислення
2. Наявність управлінських здібностей	7654321	2. Недолік управлінських здібностей
3. Чітке розуміння і ухвалення організаційних цілей	7654321	3. Недостатнє розуміння цілей організації
4. Високий рівень соціальної відповідальності за вирішувані завдання	7654321	4. Низький рівень усвідомлення соціальної відповідальності за вирішувані завдання
5. Уміння ухвалювати управлінські	7654321	5. Невміння ухвалювати управлінські

рішення		рішення
6. Наявність креативності як творчого імпульсу	7654321	6. Відсутність креативності як творчого імпульсу
7. Наявність самоконтролю	7654321	7. Відсутність самоконтролю
8. Уміння правильно організувати діяльність підлеглих	7654321	8. Невміння організувати діяльність підлеглих
9. Прагнення до інновацій	7654321	9. Відсутність прагнення до інновацій
10. Високий рівень професіоналізму	7654321	10. Недостатньо високий рівень професіоналізму
11. Прагнення до отримання нової інформації	7654321	1. Відсутність прагнення до отримання нової інформації
12. Застосування ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань	7654321	12. Застосування недостатньо ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань
13. Здатність йти на ризик	7654321	13. Нездатність йти на ризик
14. Прояв уваги до виконавців	7654321	14. Відсутність уваги до виконавців
15. Уміння позитивно мотивувати працівників	7654321	15. Невміння позитивно мотивувати працівників
16. Наявність навиків ділового спілкування	7654321	16. Відсутність навиків ділового спілкування
17. Уміння створювати нормальний психологічний клімат в малих групах	7654321	17. Невміння створювати нормальний психологічний клімат в групах
18. Врахування думки виконавців	7654321	18. Ігнорування думки виконавців
19. Уміння культурно поводитися	7654321	19. Невміння культурно поводитися
20. Уміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу	7654321	20. Невміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу
21. Уміння впливати на інших людей	7654321	21. Невміння впливати на інших людей
22. Наявність позитивних соціальних установок	7654321	22. Відсутність достатньої кількості позитивних соціальних установок
23. Правильне відношення до критики в свою адресу	7654321	23. Неправильне відношення до критики в свою адресу
24. Прагнення до особовистісного росту	7654321	24. Відсутність прагнення до особовистісного росту
25. Застосування ефективних стилів керівництва людьми	7654321	25. Застосування неефективних стилів керівництва людьми
26. Послідовність в досягненні цілей	7654321	26. Непослідовність в досягненні

		цілей
27. Гуманне відношення до працівників	7654321	27. Байдуже відношення до працівників
28. Наявність емпатії	7654321	28. Відсутність емпатії
29. Уміння управляти групою	7654321	29. Невміння управляти групою
30. Вміння користуватися авторитетом і владою	7654321	30. Відсутність авторитету і не вміння користуватися владою

### Опрацювання результатів

Необхідно підрахувати загальну кількість набраних балів. Отримані бали потрібно помножити.

30—48 балів — керівник не придатний до управлінської діяльності;

49—60 балів — керівник має мало підстав бути корисним даній організації;

61—90 балів — ефективність роботи керівника дуже мала;

91—120 балів — керівник недостатньо ефективний;

121—150 балів — ефективність керівника ще недостатня;

151—179 балів — є всі можливості підвищити свою ефективність;

180—210 балів — ефективний керівник.

### Додатки Б

#### Додаток Б1

Таблиця 1. Кореляційні зв'язки між демографічними показниками та особливостями 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	r	.467**	-.267	-.160



управління	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 учнів подобається	r	-.017	.055	.283
	p	.922	.745	.090
Учням ставлення подобається	r	-.512**	.165	.540**
	p	.001	.330	.001
Згода на іншу роботу з тієюж платнею	r	-.044	-.016	-.115
	p	.796	.926	.498

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

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

## Додаток Б2

Таблиця 2. Кореляційні зв'язки між способами взаємодії у конфліктній ситуації та особливостями оцінки поведінки керівника

		Уникнення	Компроміс	Співпраця	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
Ліберальний стиль управління	r	.628**	-.155	-.534**	.568**	-.590**
	p	.000	.361	.001	.000	.000

Ефективність діяльності керівництва	r	-.417*	-.013	.487**	-.130	.017
	p	.010	.941	.002	.445	.919
Ставлення до учнів подобається	r	-.432**	-.040	.473**	-.522**	.584**
	p	.008	.813	.003	.001	.000
Учням ставлення подобається	r	-.282	-.217	.499**	-.130	.069
	p	.090	.196	.002	.442	.686
Згода на іншу роботу з тієюж 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.).

### Додаток БЗ

Таблиця 3. 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 учнів подобається	R	.035
	P	.836
Учням ставлення подобається	R	.620**
	P	.000
Згода на іншу роботу з тієюж платнею	R	-.093
	P	.585

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

		Ефективність діяльності керівництва
Мотивація до успіху	R	.667**
	P	.000
Суперництво	R	.017
	P	.919
Уникнення	R	-.417*
	P	.010
Компроміс	R	-.013
	P	.941
Співпраця	R	.487**
	P	.002
Пристосування	R	-.130
	P	.445
Ставлення до учнів подобається	R	.035
	P	.836
Учням ставлення подобається	R	.620**
	P	.000
Згода на іншу роботу з тієюж платнею	R	-.093
	P	.585

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

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

#### Додаток Б4

Таблиця 4. Кореляційні зв'язки поміж 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 учнів подобається	r	.100	.454**	-.600**
	p	.558	.005	.000
Учням 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.).

### Додаток Б5

Таблиця 5. Кореляційні зв'язки між особливостями оцінки поведінки керівника та стилями управління та ефективністю керівництва способами взаємодії у конфліктній ситуації.

		Ставлення до учнів подобається	Учням ставлення подобається	Згода на іншу роботу з тією ж платнею
Демократичний стиль управління	r	.100	.580**	-.021
	p	.558	.000	.900
Авторитарний стиль управління	r	.454**	-.436**	-.085
	p	.005	.007	.615
Ліберальний стиль управління	r	-.600**	-.194	.111
	p	.000	.250	.512
Ефективність діяльності керівництва	r	.035	.620**	-.093
	p	.836	.000	.585
Суперництво	r	.584**	.069	-.244

	p	.000	.686	.146
Уникнення	r	-.432**	-.282	.245
	p	.008	.090	.145
Компроміс	r	-.040	-.217	-.138
	p	.813	.196	.417
Співпраця	r	.473**	.499**	-.160
	p	.003	.002	.343
Пристосування	r	-.522**	-.130	.299
	p	.001	.442	.072

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

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

### Додаток Б6

Таблиця 6. Порівняльний аналіз відмінностей між особами різного віку.

	Вік група	M	S.D.	T	P
Мотивація до успіху	1.00 <=40	17.2353	4.25043	3.957	.000
	2.00 >40	11.5500	4.44232		
Демократичний стиль управління	1.00 <=40	9.4706	2.23935	5.941	.000
	2.00 >40	5.1000	2.22190		
Авторитарний стиль управління	1.00 <=40	4.0588	2.10566	-3.024	.005
	2.00 >40	6.7500	3.10983		
Ліберальний стиль управління	1.00 <=40	2.4706	2.34834	-1.988	.05
	2.00 >40	4.2000	2.85804		
Ефективність діяльності керівництва	1.00 <=40	145.5882	30.11449	7.010	.000
	2.00 >40	85.4500	21.95803		
Суперництво	1.00 <=40	8.2941	3.01589		
	2.00 >40	7.8500	3.36037		
Уникнення	1.00 <=40	2.8824	1.99632	-2.453	.02
	2.00 >40	5.2500	3.52248		

Компроміс	1.00 <=40	5.1765	2.69804		
	2.00 >40	5.3500	2.49789		
Співпраця	1.00 <=40	9.2353	2.94808	3.315	.002
	2.00 >40	6.3500	2.34577		
Пристосування	1.00 <=40	4.2353	2.88378		
	2.00 >40	5.1000	3.27511		
Ставлення до учнів подобається	1.00 <=40	.7059	.46967		
	2.00 >40	.6500	.48936		
Учням ставлення подобається	1.00 <=40	.8235	.39295	4.124	.000
	2.00 >40	.2500	.44426		
Згода на іншу роботу з тієюж платнею	1.00 <=40	.2941	.46967		
	2.00 >40	.2500	.44426		

## Додаток Б7

Таблиця 7. Порівняльний аналіз відмінностей між особами з різним трудовим стажем.

	Стаж група	М	S.D.	T	P
Мотивація до успіху	1.00 <=20	16.9474	4.10249	4.014	.000
	2.00 >20	11.2222	4.57044		
Демократичний стиль управління	1.00 <=20	8.8421	2.83359	4.208	.000
	2.00 >20	5.2778	2.27015		
Авторитарний стиль управління	1.00 <=20	4.6842	2.72952		
	2.00 >20	6.3889	3.07052		
Ліберальний стиль управління	1.00 <=20	2.4737	2.22032	-2.238	.03
	2.00 >20	4.3889	2.95334		

Ефективність діяльності керівництва	1.00 <=20	139.9474	33.84355	5.862	.000
	2.00 >20	84.7222	21.82499		
Суперництво	1.00 <=20	8.5263	2.96963		
	2.00 >20	7.5556	3.38200		
Уникнення	1.00 <=20	2.8421	1.89336	-2.901	.006
	2.00 >20	5.5556	3.58464		
Компроміс	1.00 <=20	5.3684	2.79306		
	2.00 >20	5.1667	2.35772		
Співпраця	1.00 <=20	8.7895	3.10159	2.498	.01
	2.00 >20	6.5000	2.40710		
Пристосування	1.00 <=20	4.3158	2.72952		
	2.00 >20	5.1111	3.46221		
Ставлення_до_учні в подобається	1.00 <=20	.7368	.45241		
	2.00 >20	.6111	.50163		
Учням ставлення подобається	1.00 <=20	.7368	.45241	3.057	.004
	2.00 >20	.2778	.46089		
Згода на іншу роботу з тієюж платнею	1.00 <=20	.2632	.45241		
	2.00 >20	.2778	.46089		

## Додаток Б8

Таблиця 8 . Порівняльний аналіз відмінностей між чоловіками та жінками.

	Стать	М	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		
Пристосування	жінка	5.0303	3.10730		
	чоловік	2.0000	.81650		
Ставлення до учнів подобається	жінка	.6667	.47871		
	чоловік	.7500	.50000		
Учням ставлення подобається	жінка	.4848	.50752		
	чоловік	.7500	.50000		
Згода на іншу роботу з тією ж платнею	жінка	.2727	.45227		
	чоловік	.2500	.50000		

### Додаток Б9

Таблиця 9. Результати факторного аналізу на шкалах оцінювання особливостей керівника стосовно своїх підлеглих (ротація Varimax).

	Чинники				
	Замотивована конструктивна взаємодія	Змагальницький дух взаємодії	Кооперація з учнями	Компроміс	Інша робота
Мотивація до успіху	.738	.340	.303	-.094	.016
Демократичний стиль управління	.857	-.015	.284	-.119	.136



Авторитарний стиль управління	-.652	.648	.162	-.025	-.044
Ліберальний стиль управління	-.273	-.681	-.490	.163	-.109
Ефективність діяльності керівництва	.875	.103	-.056	-.008	-.043
Суперництво	-.031	.767	.354	.169	-.193
Уникнення	-.401	-.818	-.038	.180	.143
Компроміс	-.036	.030	.056	-.979	-.081
Співпраця	.544	.278	.595	.223	-.087
Пристосування	-.126	-.228	-.863	.223	.230
Ставлення до учнів подобається	-.077	.566	.623	.118	.092
Учням ставлення подобається	.791	.003	-.002	.265	-.326
Згода на іншу роботу з тією ж платнею	-.054	-.109	-.116	.086	.941
<b>Відсоток дисперсії</b>	<b>28.104</b>	<b>20.995</b>	<b>15.935</b>	<b>9.702</b>	<b>8.911</b>