


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ПРАКТИЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

 Олена СТУЛКА

«16» травня 2023 р.

**«ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА  
ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ»**

Кваліфікаційна робота здобувача  
вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Практична психологія»

**Новікової Наталії Анатоліївни**

Науковий керівник:

кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри практичної психології

**Малярчук Наталія Григорівна**

Рецензент:

кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології та  
педагогіки Горлівського інституту  
іноземних мов Державного  
навчального закладу «Донбаський  
державний педагогічний університет»

**Грицук Оксана Вікторівна**

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою ЄКТС 74 С

Секретар ЕК 

Анастасія ВАГАБОВА

«10» червня 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНЦЯ.....	5
1.1. «Я - образ» керівника як складова якості життя управлінця.....	5
1.2. Специфіка соціальної ролі вчителів та маркетологів.....	9
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СТРУКТУРІ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНЦЯ.....	14
2.1. Поняття та фактори, які визначають стилі керівництва.....	14
2.2. Класифікації стилів управління.....	18
Висновки до розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ.....	23
3.1. Обґрунтування методів дослідження.....	23
3.2. Експериментальне дослідження та аналіз результатів.....	24
Висновки до розділу 3.....	35
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

## ВСТУП

Кожен керівник - це унікальна особистість, яка володіє сукупністю здібностей, завдяки яким він зможе бути практичним, гнучким і адаптивним до будь-яких умов, що змінюються. Уміння керувати - це вроджена властивість людини, яка може бути розвинена протягом життя, набуваючи для цього необхідні знання, навички і переосмислюючи свій особистий досвід. Успішне керівництво вимагає основного обліку постійно мінливих умов життя та професійної діяльності людини, аналіз ступеня усвідомлення себе як особистості, рівня обов'язків і інформованості.

У сучасному суспільстві проблема стилю керівництва персоналом стала особливо актуальною, так як вивчення стилю керівництва є важливим напрямком в процесі оптимізації діяльності людини, а так само в інтегральному вивченні особистості. Система методів впливу керівника на підлеглих - це і є стиль керівництва або управління. Неможливо уявити собі таку систему, яка нормально і ефективно функціонувала б без керуючої підсистеми. Стили управління багато в чому залежать від керівників, які будують на них свою організацію.

Стиль керівництва виражається в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив до ініціативного і творчого підходу, до виконання покладених на нього обов'язків і як керівник контролює результати діяльності підлеглих. Прийнятий стиль керівництва може служити характеристикою якості діяльності керівника, його виробленої здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а так само створювати в колективі особливу атмосферу, сприяє розвитку сприятливих взаємин і поведінки. Кожен керівник є носієм індивідуального стилю управління, який він застосовує на практиці.

Але у той же час, керівник – це унікальна особистість, яка не тільки керує, але й функціонує поряд з іншими людьми. Кожній людині притаманний особливий індивідуальний стиль діяльності, ефективна реалізація якого

забезпечує комфортне існування людини в суспільстві. Розуміння та реалізація цього стилю і є одним з найголовніших завдань, що постає перед людиною. Гармонійна особистість є гармонійною як у професійному, так й у буденному житті. Саме тому, обрана тема дослідження є актуальною.

**Об'єктом** виступає професійний аспект життєдіяльності людини.

**Предметом** виступає стиль керівництва як елемент у структурі ефективної професійної життєдіяльності людини.

**Гіпотеза:** стиль керівництва впливає на життєдіяльність управлінця та підлеглого

**Мета** роботи: дослідити вплив стилю керівництва на якість життєдіяльності управлінця та підлеглого.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд **завдань**:

1. Дослідити особливості «Я - образу» керівника.
2. Визначити специфіку соціальної ролі вчителів, завучів та маркетологів.
3. Охарактеризувати поняття та фактори, які визначають стилі керівництва.
4. Проаналізувати класифікації стилів управління.
5. Провести експериментальне дослідження особливостей впливу стилю керівництва на життєдіяльність управлінця та підлеглого.

**Методи** роботи: аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури, тестування, ознайомлення з науковими матеріалами, теоретичний метод. Для проведення дослідження використано діагностичний комплекс, який включає такі методики: опитувальник «Стиль поведінки в конфлікті» (К. Томас), копінг-тест «Оцінка поведінки у важкій життєвій ситуації» (Р. Лазарус, С. Фолкман), методика «Самооцінка стилю керівництва» (О.В. Евтіхов).

**Теоретико-методологічними** основами дослідження виступають: дослідження «Я-образу» (К. Роджерс, І.С. Кон, Б.Г. Ананьєв, В.В. Столін та інші); специфіка та особливості поняття соціальної ролі (Р. Лінтон та Дж. Мід);

соціальна роль як динамічний аспект статусу в структурному функціоналізмі (Т. Парсон, А. Радкліфф-Браун, Р. Мертон). Дослідження стилів керівництва: бюрократична теорія (М. Вебер); основні стилі керівництва (К. Левін); теорія Х і теорія Y (Д. Макгрегор); модель управління (У. Оучі); управлінська решітка (Р. Блейк та Дж.С. Моутон).

Структура: робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст роботи викладено на 38 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНЦЯ

#### 1.1. «Я - образ» керівника як складова якості життя управлінця

Характеристикою кожної особистості виступає: сприйняття, мислення, риси характеру, здібності, воля, емоції, прилади та цінності як єдине ціле. Цей центр утворює ядро людської особистості і в різних психологічних теоріях називається «самозвеличення», «Я-концепція» або «самосвідомість». У зарубіжній психології найбільшого поширення набув термін «Я - концепція». На думку зарубіжного психолога К. Роджерса, «Я – концепція» – це динамічна система представлень людини про саме собі, в цю систему входить усвідомлення людиною своїх якостей. «Я – концепція» формується, розвивається, змінюється в процесі соціалізації особистості в процесі самопізнання. Її розвиток, формування або зміна обумовлені чинниками внутрішнього і зовнішнього порядку. Тобто соціальне середовище – це сім'я, садок, школа, і інші групи, які мають сильний вплив на формування свого Я, тобто «Я – концепції». Але найголовніший вплив на формування «Я – концепції» у процесі становлення особистості, звичайно ж, робить сім'я. Цей вплив сильний не лише в період ранньої соціалізації, але і надалі. Тобто з віком коштовним в розвитку «Я – концепції» стає значення досвіду соціальної взаємодії в школі і в різних соціальних групах. Але сім'я як встановлення соціалізації особистості продовжує грати важливу роль в юнацькому і підлітковому віці.

Традиційно дослідники [1] (К. Роджерс, І.С. Кон, Б.Г. Ананьєв та ін.) в психологічній науці виділяють такі статуси «Я – концепції»: «Я – реальне», «Я – ідеальне» та «Я – дзеркальне». Розглянемо детально ці статуси:

«Я – реальне» – це уявлення людини про саме собі, яким він є насправді. Або установки на самого себе, тобто, як індивід сприймає себе, своя поведінка,

своє відношення до чого-небудь, можливості, здібності і так далі. «Я – ідеальне» - це те, чим людина більш всього хотіла б мати або той уявний образ, якому хотів би відповідати. Це абсолютно ідеальна модель, до якої прагне кожен індивід. «Я – дзеркальне» - це уявлення людини про те, як його бачать інші люди. [1]

В психологічній науці вчені (К. Роджерс, І.С. Кон, Б.Г. Ананьєв та ін.) виділяють три компоненти «Я – концепції». Розглянемо їх детальніше [33].

Когнітивний компонент - це уявлення індивіда про свої якості, здібності, про свій характер, про відношення з навколишніми людьми, до своєї зовнішності, соціальних ролях, інтересах і так далі. Емоційно-оцінний компонент – переживання людиною своїх уявлень про себе, її самооцінка і професійна самооцінка, самоповага або самознищення, відчуття тієї, що професійної зажадалася. Тобто відношення людини до себе в цілому і до окремих сторін своєї особистості. Поведінковий компонент – це готовність людини до здійснення конкретної діяльності з об'єктом. Здатність планувати і здійснювати захисні заходи для самозабезпечення психологічної безпеки. Тобто дії людини, які вона робить на основі системи уявлень про себе. «Я – концепцію» можна розглядати як установку індивіда по відношенню до себе. І ця установка включає ряд функцій: переконання – воно може бути обґрунтованим і необґрунтованим. Відноситься до когнітивної складової; емоційне відношення до цього переконання. Відноситься до емоційно-оцінної складової; вираження перерахованого вище в поведінці. Відноситься до поведінкової складової [33].

В.В. Столін, І.С. Кон, А.А. Реан, Б.Г. Ананьєв та інші виділяють 5 основних вимірів «Я-концепції»:

1. Міра інтеграції: людей можна розрізнити по тому, як вони можуть інтегрувати свої дії, або можуть інтегрувати його, загалом.

2. Рівень усвідомлення: кожна людина усвідомлює свою «Я – концепцію» по своєму, хтось взагалі її не усвідомлює. Різні люди різною мірою можуть

усвідомлювати певні частини своєї «Я – концепції». Так, багато людей не помічають свої недоліки;

3. Стабільність;

4. Самооцінка;

5. Міра згоди відносно персоніфікації [12].

Система представлень особистості про себе повинна виконувати наступні функції.

1. Забезпечувати внутрішню узгодженість особистості. Під узгодженістю мається на увазі, збіг уявлень про себе з тією інформацією, яка поступає ззовні.

2. Здійснює інтерпретацію досвіду за типом атрибутивної проекції, уподібнюючи соціум своєму внутрішньому світу.

3. Передбачає майбутні успіхи або невдачі, визначаючи напрям пошуку і досягнення.

Розглянемо «Я – концепцію» в теорії К. Роджерса [33]. Його підхід так само виходить з ідеї, що центральним елементом особистості є «Я – концепція», в складі якої є «Я – реальне» і «Я – ідеальне». У його теорії мається на увазі, що реальним для людини є лише те, що існує в межах суб'єктивного досвіду людини. Зрозуміти людину можна лише в контексті його психологічної реальності, «поглянувши на ситуацію його очима», постигнувши його внутрішній світ. По К. Роджерсу «Я – концепція» відображає ті характеристики, які індивід сприймає як частина себе. Вона відображає те, як ми бачимо себе у зв'язку з різними ролями, які ми граємо в житті. Для формування «Я – концепції» необхідна позитивна увага. Тобто коли діти отримують виставу, яка певна поведінка схвалюється, і за допомогою чого отримують позитивну увагу, а яка поведінка не вітається, і позбавляє дітей такої уваги. На думку К. Роджерса, безумовна позитивна увага – обов'язкова умова актуалізації дитини. Згідно з К. Роджерсом психологічні проблеми виникають тоді, коли отриманий новий досвід на рівні емоцій і поведінки не узгоджується з «Я – концепцією» людини, і виникає тривога і небезпека.



Факторами професійного становлення «Я - концепції» вчителя виступають:

1. «Я - концепція» вчителя, яка прагне актуалізувати свої потенційні можливості;
2. Його діяльність, яка має одночасно спільний і персоніфікований характер;
3. Певні соціальні інститути, які забезпечують процес і мають конкретні особливості;
4. Взаємна обумовленість соціальних факторів і активності керівника, яка визначає взаємини і проявляється у взаємодії з будь-чим. Професійне становлення «Я - концепції» керівника системи освіти зумовлено певними особливостями:

- об'єкт чи суб'єкт управління, в якості якого виступає соціально-педагогічна система, яка визначає як безліч взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів, підпорядкованих цілям освіти і виховання підростаючого покоління. Діяльність в основі якої лежить взаємодія.
- змісту діяльності, провідними складовими якої є процеси планування, сприйняття і переробки поточної інформації, прийняття рішення і контролю результатів, що протікають не тільки специфічно, але в надзвичайному різноманітті співвідношень, що вимагають прояви різних властивостей «Я – концепції».

Життєдіяльність - це сукупність певних процесів, які протікають в організмі і становлять сутність і прояви життя. До значних проявом діяльності більшості біологічних систем відноситься: міжособистісна комунікація, фізіологічні процеси клітини, розвиток людини як внутрішнє, так і зовнішнє, біологічне розмноження і взаємодія між організмами і інші процеси.

Якщо розглядати життєдіяльність з позиції соціологічних наук, то вона розглядається як система, заснована на матеріальному виробництві та здійснюється в системі суспільних відносин, є сукупністю процесів свідомого,

цілеспрямованого і при цьому перетворюючого впливу на навколишній світ і на самого окремого індивіда, для забезпечення його існування і функціонування. Життя людини проявляється в основному репродуктивністю, здатності до виживання, працездатністю та емоційною реактивністю, тобто життєдіяльність людини це не тільки сукупність процесів, що протікають в його організмі, але і процесів які здійснюються індивідів в навколишньому середовищі з метою задоволення своїх біологічних і соціальних потреб [2].

Спираючись на вище розглянуте, надамо специфіку соціальної ролі вчителів та маркетологів.

## 1.2. Специфіка соціальної ролі вчителів та маркетологів

У будь-якому способі взаємодії різних груп людей, кожен з індивідів, включених в таку взаємодію, повинен виконувати певну роль. У кожній конкретній ролі, є свій так званий сценарій, який він програє все своє життя, у взаємодії з соціальним світом. Деякі певні ролі частіше затребувані, а деякі - більш важливі, ніж інші.

Соціальна роль - це модель поведінки людини, об'єктивно задана соціальною позицією особистості в системі соціальних, суспільних і особистих відносин. Іншими словами, соціальний роль - це поведінка, яка очікується від людини, яка займає певний статус. У сучасному суспільстві від людини вимагається частої зміни його моделі поведінки, для того, щоб виконувати конкретні, задані для нього ролі. Про це писали деякі неомарксистичні і неофрейдистичні, такі як: Т. Адорно, К. Хорні та інші представники цих теорій. У своїх роботах психологи зробили висновок про те, що: «нормальна особистість сучасному суспільстві - це невротик». Після чого, в сучасному суспільстві широкого поширення набули рольові конфлікти, які виникають в ситуаціях, коли від людини вимагається одночасне виконання декількох ролей з

суперечливими вимогами [28]. У кожній соціальній ролі є свої певні, специфічні властивості, ці характеристики виділив Т. Парсонс [18].

За масштабом. Частина ролей може бути строго обмежена, в той час як інша - розмита. Масштаб ролі залежить від діапазону міжособистісних відносин. Чим більше діапазон, тим більше масштаб.

За способом отримання. Ролі діляться на запропоновані і завойовані або досягаються. Спосіб отримання ролі залежить від того, наскільки неминучою є дана роль для людини.

За ступенем формалізації. Діяльність може протікати як в строго встановлених рамках, так і довільно. Формалізація як описова характеристика соціальної ролі визначається специфікою міжособистісних відносин носія цієї ролі.

За видами мотивації. В якості мотивації можуть виступати особистий прибуток, суспільне благо та друге. Мотивація залежить від потреб і мотивів людини. Різні ролі обумовлені різними мотивами. Батьки, піклуючись про благо своєї дитини, керуються, перш за все, почуттям любові і турботи, а ось керівник трудиться в ім'я справи.

Соціальна роль і функції вчителя залежать від самої історії суспільства. Тому в них є щось постійне і загальне для різних історичних періодів та епох. Робота вчителя будується завжди на поставлених їм завданнях для досягнення певної мети. При цьому керівник повинен вміти виконувати певні функції, в їх число входить:

1. Мета - це ключовий фактор педагогічної діяльності, вона ідеально передбачає і направляє рух спільної праці вчителя і його учнів до їх загального ж результату. Сутність управлінського процесу і полягає в тому, щоб координувати дії по лінії збігу мета-результат, зводячи до мінімуму неминучі неузгодженості.

2. Прогнозування - виражається в умінні вчителя передбачити результати своєї діяльності в уже наявних конкретних ситуаціях. Отримавши так званий

діагноз і спираючись на певний сприятливий прогноз, професійний педагог приступає до складання проекту навчально-виховної діяльності.

3. Проективна функція вчителя полягає в конструюванні моделі майбутньої діяльності, у виборі способів і засобів, які дозволяють в заданих умовах і у встановлений час досягти певної, конкретної мети, виділення конкретних етапів досягнення мети, формуванні для кожного з них приватних завдань, визначенні видів і форм оцінки отриманих результатів.

4. Організаційна функція. Діяльність вчителя пов'язана в основному із залученням учнів в намічену роботу, співробітництвом з ними в досягненні поставленої мети.

5. Інформаційна функція [8]. Педагог - це головне джерело інформації для тих, хто навчається. Він знає все про свій предмет, це допомагає бути йому більш компетентним у своїй діяльності.

6. Контрольна, оціночна і корекційна функції, необхідні вчителю, перш за все для створення дієвих стимулів, завдяки яким буде розвиватися процес, і в ньому будуть відбуватися намічені зміни.

Різноманіття функцій, що виконує педагог, приносить в його працю певні компоненти багатьох спеціальностей - від актора, режисера і менеджера до аналітика і дослідника. Крім своїх безпосередніх, конкретних професійних функцій педагог виконує функції громадські, цивільні і сімейні. Вчитель повинен володіти певними здібностями, як і будь-який інший професіонал у своїй діяльності. Ці здібності допоможуть йому бути більш компетентним у своїй професії, саме вони визначають успішність оволодіння професійними знаннями і вміннями. Педагогічні здібності - це якість особистості, інтегрування, що виражається в схильності до роботи з дітьми, любові до дітей, отриманні задоволення від спілкування з ними. Часто педагогічні здібності звужуються до вміння виконувати конкретні дії. Виділяють певні і основні групи здібностей: організаторські здібності, дидактичні здібності, перцептивні здібності, комунікативні здібності, сутєстивні здібності, дослідницькі здібності, науково-пізнавальні здібності [29 с. 435].

Соціальна роль маркетологів значно відрізняється від соціальної ролі вчителів. Це дві виразно різні професії, у яких є свої конкретні завдання і функції для забезпечення оптимального результату роботи. Маркетолог - це фахівець, в обов'язки якого входить вивчення переваг покупців і підвищення рівня товарообігу фірми, на яку він працює [6]. Від даного фахівця залежить успіх і рівень продажів продукції, що просувається, адже маркетолог доносить думку споживача до виробника. Ці фахівці займаються аналітикою споживчого ринку і проектують стратегію просування товарів серед покупців. Виділяють два типи маркетологів:

Аналітичні маркетологи. В їх обов'язки входить робота збору інформації та проведення її аналізу. Саме аналітики займаються вивченням всіх стратегій конкурентів і динаміки продажів їхньої продукції. Креативні маркетологи. Отримавши аналітичні дані, вони створюють концепцію, за допомогою якої і будуть просувати свій товар на споживчому ринку. Це не просто план однієї реклами, це стратегія ребрендингу, популяризації інші. У зв'язку з цим маркетолог повинен мати знання розрахунку оптимального обсягу товарних запасів, аналізу їх величини і рівня, а також динаміки і оцінки поведінки запасів товару в умовах зміни ринкової кон'юнктури. Маркетологи виконують радий певних дуже значущих функцій, таких як: на першому плані шукає, збирає, систематизує та опрацьовує інформацію, на другому плані: створення попиту на ранці праці [15].

Маркетологи як управлінці у своїй діяльності виконують певні обов'язки, такі як:

- виконують роботу по дослідженню основних чинників, що впливають на динаміку споживчого попиту на товари, співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні види товарів;
- на основі результатів маркетингових досліджень розробляють загальну стратегію маркетингу компанії;
- розробляють бюджет маркетингу і розпоряджається виділеними фінансовими засобами;

- проводять категоризацію і виявляють пріоритетні групи потенційних споживачів для розробки заходів, що сприяють розширенню ринку продажів товарів;
- оцінюють перспективи розвитку ринку, перспективи компанії з освоєння і завоювання того чи іншого сегмента ринку;
- розробляють стратегію виходу на ринок;
- визначають необхідний асортимент товарів, цінову політику на товари та розробляють пропозиції щодо індивідуалізації товарів для передачі інформації виробникам або самостійного додання товарам індивідуальних характеристик та інші [5].

Слід зазначити, що маркетинг є одним із видів управлінської діяльності і впливає на розширення виробництва і торгівлі шляхом виявлення запитів споживачів і їх задоволення. Він пов'язує можливості виробництва і реалізації товарів і послуг з метою бути впевненими в покупці виробленої продукції споживачами.

## Висновки до розділу 1

Професійна життєдіяльність управлінця включає в себе два шари, які тісно пов'язані між собою. Перший шар - професійний, він має на увазі діяльність, якою людина займається на протязі всього життєвого шляху. Діяльність - це специфічна активність, регульована свідомістю людини, що породжується потребами і спрямована на пізнання і перетворення зовнішнього світу і самої людини.

Наступний шар життєвого шляху - особистісний, в якому людина набуває здатності керувати поточними подіями свого життя, формувати ефективні відносини з оточуючими, послідовно відстоювати свої погляди, сприймати життя у всьому її різноманітті. Розвиток людини, а особливо професійний, як і будь-яка інша діяльність включає в свою основу складну систему мотивів і джерел активності. Цим джерелом активності або рушійною силою є самовиховання педагога або маркетолога, і це називається потребою в самовдосконаленні.

Рівень сформованості самооцінки людини, теж значно впливає на процес саморозвитку професіонала. Рефлексія вчителя заснована на сукупності принципів аналізу педагогічної діяльності, самоаналіз розвиває у педагога, маркетолога і в інших фахівців професійну рефлексію як професійно-значущу якість особистості. Тому рефлексія зазвичай виступає двояко, як один з механізмів професійної самосвідомості вчителя або маркетолога, і як професійно значуща якість особистості. Професійно розвиваючись, фахівець створює щось нове в своїй професії, новий прийом, метод або нову технологію. Спеціаліст несе самостійну відповідальність за прийняте рішення, при цьому визначає цілі, виходячи з власних ціннісних орієнтирів.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СТРУКТУРІ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНЦЯ

#### 2.1. **Поняття та фактори, які визначають стилі керівництва**

Керівник - це людина яка, вміє планувати і організовувати процес роботи, і стежити за тим, щоб все було чітко і правильно. Формальний керівник повинен виконувати певні функції, за допомогою яких, він буде діяти в організації. Перерахуємо їх:

1. Функція планування - це процес поставки цілей і пошуку найкращого способу їх досягнення. Результатом цього процесу є зрозумілий і реалістичний план дій для планувальника.
2. Функція контролю, тобто це звірка того, що робиться з тим, що було заплановано спочатку.
3. Функція оперативного управління. Тобто сюди входить: розподіл завдань, розпорядження, і вміння зіставити завдання з обов'язками і здібностями підлеглих.
4. Формування команди, тобто підбір, навчання і виховання кадрів.
5. Організація роботи і мотивація співробітників [19]. Продуктивність керівництва багато в чому визначається відповідністю особливих індивідуальних рис управлінця тим ролям і функціям, які він повинен виконувати в своїй організації.

У загальній формі вимоги до управлінцю відображено в певних соціальних ролях, які йому запропоновані організацією. Американський вчений В. Анософф відзначав чотири основні ролі керівника:

1. Роль лідера - сюди входить виключно неформальний лідер, який повинен володіти високим авторитетом і мати здатність впливати на підлеглих або інших людей. Те як використовує лідер свої якості і здібності багато в чому залежить ефективність організації.



2. Роль адміністратора - до цієї ролі відноситься здатність управлінця контролювати стан організаційних справ, вміння приймати правильні і перспективні рішення і домагатися їх реалізації. Уміння координувати дії підлеглих, при цьому забезпечувати порядок і дотримання правових і адміністративних норм.

3. Роль планувальника. Основним завданням планувальника є вдосконалення майбутньої діяльності організації за допомогою аналізу спрямованості змін, як самої організації, так і навколишнього її середовища. Ще входить уміння визначити важливі управлінські альтернативи і вибрати кращі з них, зосередження ресурсів на основних напрямках діяльності організації. Тобто планувальник повинен мати аналітичний склад розуму і вміти орієнтуватися на майбутнє організації.

4. Роль підприємця. Підприємець повинен бути експериментатором і знаходити нові види діяльності, нестандартні рішення, які будуть краще відповідати певній ситуації. Такий керівник повинен бути готовий до певного організаційного ризику і при цьому усуваючи його [24].

Керівництво - це певна діяльність, яка спрямована на забезпечення впорядкованого, цілеспрямованого функціонування людей в колективах і групах [22]. Успішне керівництво вимагає певного обліку постійно мінливих умов життя діяльності людей, уміння усвідомити ними себе як особистостей, рівня їх освіченості та інформованості. А саме головне значення для всіх цих перерахованих складових має стиль керівництва в організації.

Стиль керівництва - це звична манера поведінки керівника по відношенню до своїх підлеглих з метою вплинути на них чи спонукати до дії, тобто до виконання завдань.

В.І. Кнорринг стверджував, що стиль керівництва - це звична для конкретного керівника система методів і реакцій на виникаючі ситуації, яка використовується ним у своїй практичній діяльності [11 с. 21].

Майкл Мескон, автор книги: «Основи менеджменту», писав: «Стиль управління - це звична манера поведінки керівника по відношенню до

підлеглих, щоб надати на них вплив і спонукати до досягнення стилів організації» [17].

Стиль керівництва вважається основною частиною будь-якої системи управління. У теорії менеджменту виділяють два стилі - це індивідуальний і загальний стиль керівництва. Поняття стилю належить більше особистості керівника, і тому індивідуальний стиль представляється як особлива, важлива форма поєднання виробничої функції керівника з його функцією регулювання особистісних взаємин між групою підлеглого йому колективу. Є певні компоненти особистості, які формують певний стиль управління. Ці компоненти включають суб'єктивне початок і суб'єктивний фрагмент стилю, тобто стиль завжди має загальну об'єктивну основу.

1. Суб'єктивні чинники, які встановлюють певний стиль керівництва: це принципи і установки керівника, які обумовлюють вміння користуватися особливою владою; неповторність психічного складу управлінця, тобто сюди відносяться темперамент і його характер. Вибір конкретних форм і методів впливу на своїх підлеглих у кожній конкретній ситуації; неординарні особисті якості, що визначають «управлінський почерк». Індивідуальні особливості виконання соціальних керівника; високий рівень професійних знань, умінь, інтелекту і культури, які визначають його характер поведінки.

З цього можна зробити висновок, про те, що суб'єктивні чинники в основному повністю залежать від особистості керівника, а ось об'єктивні фактори формуються під впливом навколишнього середовища. Стиль будь-якого управлінця диктується в першу чергу свідомої метою, саме вона як закон для управлінця встановлює спосіб і характер його дій і при цьому керівник повинен до цієї мети підпорядкувати свою волю.

2. Об'єктивні чинники, які встановлюють певний стиль керівництва. Це неординарність системи, її цілі та завдань і управлінської структури і її ієрархії. Це закономірності управління, тобто приватні закони, що діють у сфері суспільного виробництва і володіють рядом властивостей, таких як: виявлення конкретної суспільної потреби, дослідження потреби на стійкість або

повторюваність, дослідження кількісних залежностей між факторами об'єкта і суб'єкта управління і виявлення стійкого зв'язку між явищами. Невизначеність сфери конкретної діяльності, тобто її функціональне призначення. Сюди включається і навколишнє виробнича сфера, тобто рівень виробництва, конкретної організації праці та забезпеченість матеріальними ресурсами [4,с.511].

Самобутність управлінського колективу, яка структура, який рівень підготовки, характер взаємин на різних ієрархічних рівнях, і соціально-психологічні риси виконавців. Нестандартні способи і прийоми управління, які зазвичай використовуються вищим керівництвом.

Р. Стюарт і Н. Фондес прийшли до висновку, що на діяльність управлінця дуже впливають ще одні чинники:

- 1) Ступінь відповідальності, яка вимірюється великою кількістю підлеглих або певної величиною продажів;
- 2) Сфера діяльності управлінця і ступінь її регламентації;
- 3) Особиста незалежність керівника;
- 4) Зовнішні очікування, тобто управлінці до певного рівня можуть їх формувати;
- 5) Пріоритети організації [28].

Тому при виборі стилю управління, який включає в себе як мислення, стиль поведінки, манеру спілкування, стиль мови, так і структуру витрат робочого часу, вкрай важливо враховувати безліч факторів, які були перераховані вище.

Стиль характеризується стійкістю, і саме вона проявляється в частому застосуванні множин різних прийомів управління. Але це стійкість відносна, так як вона має «здатність» змінюватися. Правильно підібраний і вироблений стиль управління повинен відповідати певній ситуації і подолати виникаючі труднощі і перешкоди. Після чого це призведе будь-яку організацію до високих кінцевих результатів. Розглянемо різні класифікації стилів керівництва в наступному підрозділі.

## 2.2. Класифікації стилів управління

В управлінській та психологічній науці традиційно виділяють два підходи до вивчення стилів управління, це: традиційний і сучасний підходи. До традиційного підходу відносяться одномірні стилі управління. Одномірний стиль управління завжди обумовлений одним якимось фактором. До цього стилю управління підходить теорія відомого психолога К. Левіна. Психолог зі своєю групою визначив три стилю керівництва, таких як: авторитарний, демократичний і ліберальний.

Авторитарний стиль - це стиль єдиноначальності. Такі люди завжди чітко і конкретно пояснюють, що потрібно робити, до якого часу має бути виконано це завдання. Цей стиль властивий тільки рішучим, сильним і владним людям, бути жорстким по відношенню до інших оточуючих його людей. Управлінець все робить сам і не терпить заперечень.

Демократичний або колегіальний стиль управління. Цей стиль спрямований на ієрархію організації. Тобто будь-яке завдання спускається вигляді питання і встановлюється проблема. К. Левін стверджував, що демократичний стиль найбільш ефективний. Зазвичай такі керівники не люблять брати відповідальність на себе, тобто відповідальність не концентрується, а поширюється у вигляді розпорядження. Але останнє слово завжди залишається за демократичним керівником, але до участі залучено всі члени організації.

Попустительський або ліберальний стиль управління. Такий керівник поводить пасивно, при цьому перекладаючи всі рішення на плечі членів своєї групи. К. Левін виявив, що даний стиль управління, найменш ефективний. Управлінець ставить перед підлеглими проблему, створює необхідні організаційні умови для їх роботи, задає кордону рішення, а сам відходить на другий план. Але при цьому за собою він зберігає функції консультанта, експерта або оцінює отримані результати [23].

М. Вебер приділяв велику увагу проблемі стилів управління і структурі влади в організації. Соціолог виділяв три типи організації в залежності від характеру влади, яку має управлінець.

1. Харизматическій тип організації виникає тоді, коли організацію очолює керівник з винятковими, привабливими особистими якостями.

2. Традиційний тип організації, але пов'язаний з харизматичним типом. У випадки зміни в організації керівника всі працівники цієї організації за традицією підпорядковуються керівнику, які замінив колишнього керівника.

3. Ідеальний або бюрократичний тип організації. Він заснований спеціальному поділі влади, що забезпечує керівнику можливість бути лідером в організації. Даний тип організації викликаний поява певного соціального шару бюрократії, який спеціалізується на управлінні [3].

На основі ідей К. Левіна, з'явилася ще одна модель управління. Концептуальною основою авторитарного стилю управління і його «експлуаторської» різновиди є «Теорія X і Y» Дугласа Мак-Грегора. Автор розвивав ідеї К. Левіна та стверджував про наявність у сфері управління двох основних підходів, один з яких він назвав: підхід в рамках теорії X, і підхід в рамках теорії Y.

Теорія X - це аналог авторитарного стилю управління по К. Левіну. Тобто підлеглий в образі пересічну людину, сприймається управлінням як відчуває відразу до праці і по можливості уникає його. Тобто уникає відповідальності і вважає за краще, щоб ним керували і брали за нього рішення. Людина потребує примус, контроль і в загрозі покарання. Відповідно до цього керівник робить упор на чіткі інструкції, накази, команди та інші.

Теорія Y - це аналог демократичного стилю. Підлеглий сприймається як відноситься до праці і як способу реалізації своїх можливостей. Як вміє взяти на себе відповідальність, при цьому прагне до цієї відповідальності сам. Управлінець схильний спиратися на думку всього колективу, відкритий для спілкування і для критики, дуже довірливий і спирається на заохочення, ніж на покарання підлеглих [9].



### Рис. 2.1.1 «Управлінська решітка» (Р. Блейк і М. Моутон).

Завдяки цій управлінській решітці, можна заздалегідь визначити комбінацію оцінок, які відповідають вимогам до тієї чи іншої посади, яка передбачена штатним розписом організації. Така матриця стилів управління є найбільш популярним підходом до вивчення стилів управління.

Модель ефективності керівництва Ф. Фідлера. Автор дуже відомий як самий з перших експертів з управління, хто вважав, що ефективність стилю керівництва може бути оцінена, якщо обраний стиль відповідає даній ситуації. Психолог говорив про те, що для успішного управління, керівник повинен дотримуватися одного стилю управління, цей стиль може бути орієнтований, як і на взаємини з підлеглими, так і на основне завдання організації. Для визначення стилю керівництва психолог запропонував спеціальну анкету співробітника, яка складається з 16-ти пар «біполярний» визначень. Заповнюючи цю анкету учасники повинні подумати про кожного співробітника, а після описати ту людину, з яким їм найбільше приємно працювати. Після чого співробітники оцінюються по 8-ми бальній шкалі, яка містить 16 пар визначень. Результати анкетування дозволяють визначити, який стиль керівництва характерний для кожного учасника [20].

Модель життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Фахівці менеджменту розробили ситуативну теорію управління, яку назвали теорією життєвого циклу. Дослідники стверджували, що застосування будь-якого стилю управління залежить від ступеня зрілості підлеглих і їх здатності відповідати за свою поведінку і за виконане завдання і від бажання досягти поставлених цілей.

Модель була представлена у вигляді координатної площини, на якій позначені 4 рівня стилю управління. Перший рівень - це участь в управлінні, тобто це висококваліфіковані та мотивовані співробітники. Другий рівень пов'язаний зі створенням умов для професійного зростання, тобто це зворотне низькокваліфіковані і не мотивовані співробітники. Третій рівень - це розпорядження, сюди відносяться високомотивовані і низькокваліфіковані співробітники. Четвертий - це переконання, тобто низьке мотивування і

висококваліфіковані співробітники. Модель життєвого циклу П. Херсі та К.Бланшара пропонує гнучкий і адаптивний стиль управління, але примітивний розподіл стилів і розмитість щодо того, чи зможуть керівники на практиці вести себе з таким ступенем гнучкості, як описує дана модель [14].

## **Висновки до розділу 2**

Стиль управління - це головний атрибут в будь-якій організації. Вибір стилю управління залежить від ситуації складності робіт і рівня усвідомленості підлеглих того, з чим вони мають справу. Рівень кваліфікації та мотивація підлеглих вносить важливий внесок в роботу всієї організації. Наприклад, якщо у співробітників високий рівень кваліфікації і в колективі присутня згуртованість, то управлінцю стає простіше при виборі стилю керівництва, тому що підлеглі виявляються більш дисципліновані, і відповідально підходять до будь-якого виду робіт. Управлінець при такій організації може вибрати найбільш доцільний стиль керівництва, який буде заснований виключно на різних формах стимулювання колективу.

Ні в якому разі не потрібно допускати різку зміну стилю управління, так як це призводить до негативних наслідків у всієї організації. Це може статися, якщо керівник дотримувався, наприклад, завжди ліберального стилю управління, а після змінив стиль на авторитарний. Це призведе до погіршення взаємин між підлеглими і керівником. Пізніше піде потік звільнень і недбалість ставлення до своїх обов'язків, ну і звичайно ж до зменшення рівня результативності. Або ж догляд управлінця організації замінив новий керівник, і при цьому у нового керівника абсолютно протилежний стиль управління, що призводить до перерахованих вище наслідків. Тому краще всього використовувати змішаний стиль управління, це дозволить керівникові краще орієнтуватися в тому, що робить, при цьому керівник зможе проявляти в рівній мірі турботу про досягнення високої результативності і турботу про підлеглих.



## РОЗДІЛ 3

### ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ

#### 3.1. Обґрунтування методів дослідження

Для проведення дослідження з метою визначити, наскільки сильно впливає стиль керівництва на життєдіяльність людини ми використовували наступні методики: опитувальник «Стиль поведінки в конфлікті» розроблений К. Томасом, копінг-тест «Оцінка поведінки у важкій життєвій ситуації» розроблений Р. Лазарусом та С. Фолкманом, методика «Самооцінки стилю керівництва» розроблена О.В. Евтіховим.

1. Опитувальник «Стиль поведінки в конфлікті» розроблений К.Томасом[32]. Ми використовували цей опитувальник з метою вивчення особистісної схильності до конфліктного поводження, виявлення певних стилів вирішення конфліктної ситуації. Завдяки даній методиці ми можемо дізнатися який спосіб регулювання конфліктів вибирає людина. Витрати часу - не більше 15-20 хв. В опитувальнику описуються кожен з п'яти перерахованих можливих варіантів у вигляді 12-ти суджень про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки.

2. Копінг-тест «Оцінка поведінки у важкій життєвій ситуації» розроблений Р. Лазарусом та С. Фолкманом [16]. Ми використовували даний тест для визначення копінг-механізмів, способів подолання труднощів у різних сферах психічної діяльності, копінг-стратегій. Випробуваному пропонуються 50 тверджень, що стосуються поведінки у важкій життєвій ситуації і випробовуваний повинен оцінити, як часто ці види поведінки виявляються у нього.

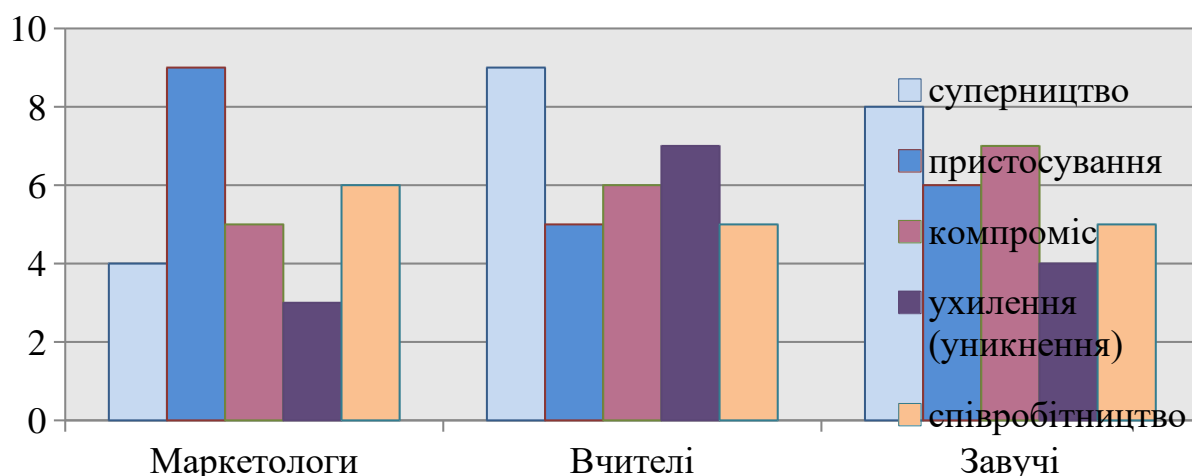
3. Методика «Самооцінки стилю керівництва» розроблена О.В.Евтіховим[31]. Ми використовували дану методику для оцінки ступеня

орієнтації керівника: на справу, на міжособистісні контакти, на себе і на офіційну субординацію.

### **3.2. Експериментальне дослідження та аналіз результатів**

Гіпотезою нашого дослідження виступає припущення, що стиль керівництва впливає на життєдіяльність управлінця та підлеглого. З метою перевірки даної гіпотези було проведено дослідження, де вибірку склали вчителів, завучів шкіл та фахівців-маркетологів в торговельній сфері. Всього в дослідженні взяли участь 30 людей, вікові категорії: від 20 до 50 років. Для дослідження ми використовували методики, які дозволили отримати нам необхідну інформацію про досліджуваних.

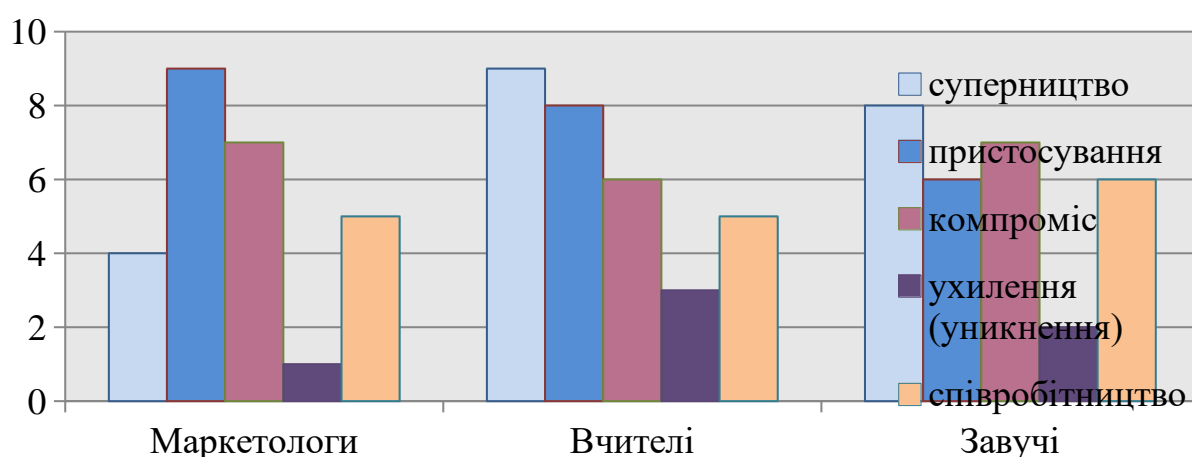
Для вивчення особистісної схильності до конфліктного поведіння та виявлення певних стилів вирішення в професійній діяльності у конфліктній ситуації ми використовували опитувальник «Стиль поведінки в конфлікті» (К.Томас). Можна зробити висновок, що в учасників-маркетологів присутня певна висловлюваність до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях у вигляді співробітництва. При дослідженні виявилось, що у завучей та вчителів домінуючим типом поведінки є суперництво як основна форма поведінки в конфліктних ситуаціях. Це пов'язано з тим, що у маркетологів є один певний рівень, який не розглядає перехід на більш високу посаду, що не можна сказати про вчителів, так як у них є цілий пласт кар'єрних сходів, де за допомогою своїх зусиль, можна домогтися більш високої посади (див. рис.3.2.1)



**Рис. 3.2.1** Результати за методикою «Стиль поведінки в конфлікті» (К.Томас).

Для виявлення особистісної схильності до конфліктного поведіння і виявлення певних стилів вирішення в звичайній конфліктній ситуації ми використовували опитувальник «Стиль поведінки в конфлікті» (К. Томас).

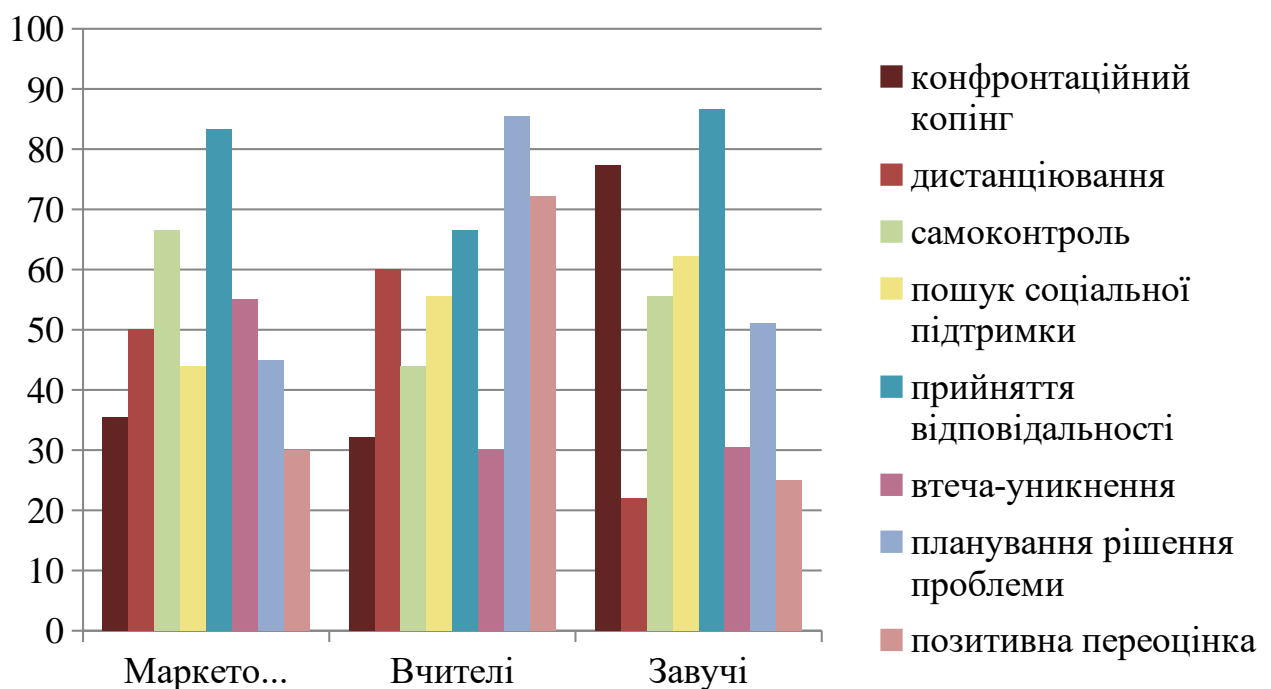
У порівнянні з цим ми бачимо, що у маркетологів не змінилася висловлюваність тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях. В ході дослідження стилів поведінки в конфлікті, як у звичай так і у вчителів, які не було виявлено ніяких змін, тобто респонденти використовують у повсякденному житті ті ж форми поведінки в конфлікті як і в професійній сфері (див. рис.3.2.2).



**Рис. 3.2.2** Результати за методикою «Стиль поведінки в конфлікті» (К. Томас).

Для того, щоб визначити копінг-механізми як способи подолання труднощів у професійній сфері та копінг-стратегії ми використовували методику копінг-тест «Оцінка поведінки у важкій життєвій ситуації» (Р. Лазарус та С. Фолкман) (див. рис.3.2.3).

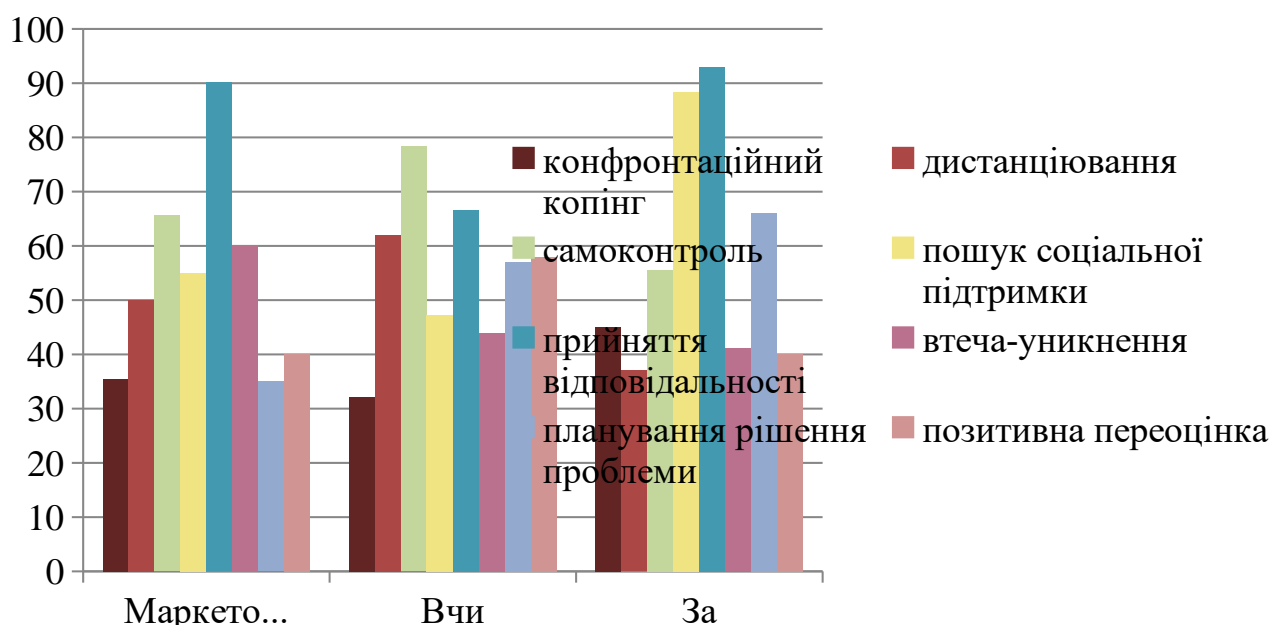
Відповідно до цього ми можемо порівняти, що у респондентів-маркетологів виявлена цілеспрямована соціальна поведінка, яка дозволяє їм впоратися з важкою життєвою ситуацією, а саме прийняття відповідальності, яке є найвищим в таблиці у вигляді 83%. Найнижчою формою поведінки є позитивна переоцінка у вигляді 30%. Дана методика визначила, що у завучей і вчителів різні форми поведінки в важких життєвих ситуаціях, якщо у завучей високим типом поведінки є прийняття відповідальності, а самої найменшої формою поведінки є: дистанціювання. Вчителі при дослідженні показали, що у них домінує тип поведінки як планування вирішення проблеми у вигляді 86%, але ось найнижчим рівнем є втеча-унікнення. Завдяки цьому ми можемо зробити висновок про те, що у вчителів відсутня управлінська позиція, тому завучі і маркетологи вибирають схожі копінг-стратегії і механізми в професійній життєдіяльності.



**Рис. 3.2.3 Результати за копінг-тесту «Оцінка поведінки у важкій життєвій ситуації» (Р. Лазарус та С. Фолкман).**

Для того, щоб визначити копінг-механізми, способи подолання труднощів у життєвій сфері та копінг-стратегії ми використовували методику Копінг-тест «Оцінка поведінки у важкій життєвій ситуації» (Р. Лазарус та С. Фолкман) (див. рис.3.2.4).

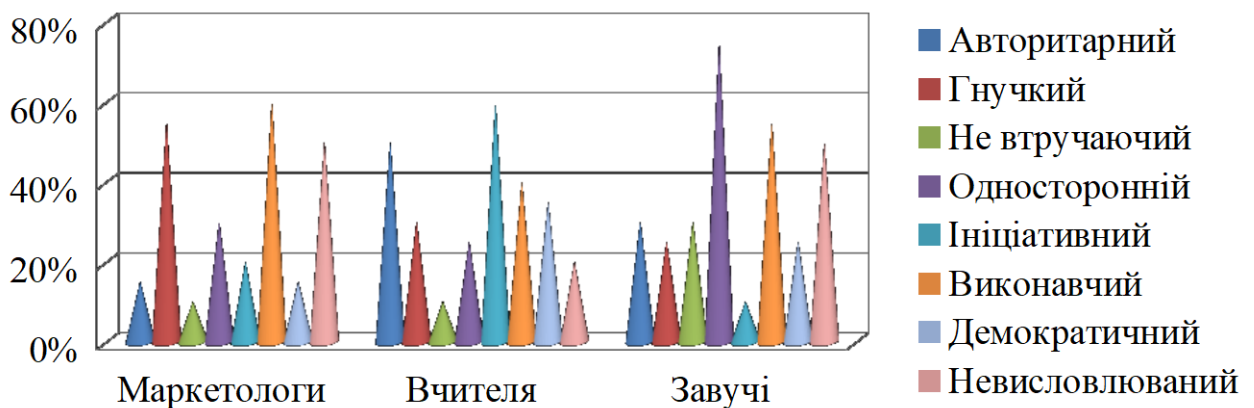
У порівнянні з цим ми бачимо, що маркетологи вибирають ті ж механізми, стратегії та способи подолання труднощів у повсякденному життєвій сфері психічної діяльності, і в професійній сфері, до них відносяться: прийняття відповідальності 90% і найменша форма поведінки - це планування вирішення проблеми. У вчителів в умовах неробочого місця переважає така форма поведінки як самоконтроль у вигляді 78%, при цьому найнижчим типом є конфронтаційний копінг. Завучі в життєдіяльності вибирають той же самий тип поведінки - це прийняття відповідальності, а найнижчим є конфронтаційний копінг.



**Рис. 3.2.4 Результати за копінг-тесту «Оцінка поведінки у важкій життєвій ситуації» (Р. Лазарус та С. Фолкман).**

Для того, щоб визначити оцінку ступеня орієнтації керівника на справу, на міжособистісні контакти, на себе, на офіційну субординацію ми використовували методику «Самооцінки стилю керівництва» (О.В. Евтіхов) (див. рис.3.2.5).

Завдяки цьому ми бачимо, що у маркетологів переважає виконавчий стиль управління, а найнижчий стиль - це не втручання. Виконавчий стиль відрізняється поєднанням переважаючих орієнтацій на офіційну субординацію і міжособистісні контакти. У групі вчителів виявлено найвищий відсоток людей, які застосовують ініціативний стиль управління, який характеризується одночасним переважанням орієнтації керівника на справу і на себе. Так само як і у маркетологів найнижчим стилем управління є не втручається стиль. При дослідженні професійної сфери завучей, було виявлено, що вони застосовують в роботі односторонній стиль управління, який характеризується небажаним переважанням тільки однієї орієнтації керівника, завжди пов'язане зі збитком відкидається боку його роботи: домінування орієнтації на справу. Стиль який завучі майже не застосовують - це ініціативний стиль управління.

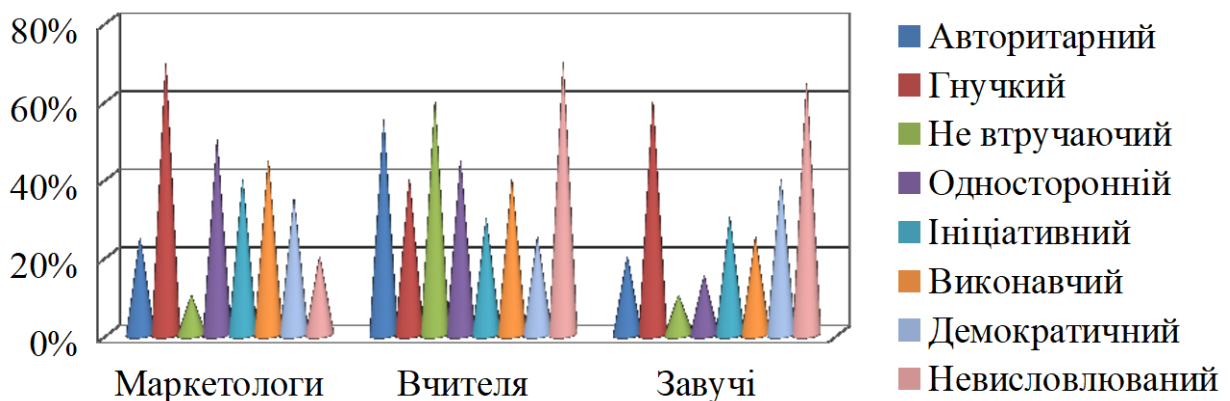


**Рис. 3.2.5 Результати за методикою «Самооцінки стилю керівництва» (О.В. Евтіхов).**

Для того, щоб визначити оцінку ступеня орієнтації керівника на справу, на міжособистісні контакти, на себе, на офіційну субординацію ми

використовували методику «Самооцінки стилю керівництва» (О.В. Евтіхов) (див. рис.3.2.6).

У порівнянні з цим ми бачимо, що в не професійних умовах у маркетологів переважає гнучкий стиль керівництва, тобто гармонійне поєднання орієнтації на справу, міжособистісні контакти, офіційний субординацію і на самого себе, при цьому найнижчим в процентному співвідношенні стилем керівництва є так само не втручається. Вчителі не в професійній сфері застосовують не виражений стиль управління, даний стиль зазвичай спостерігається при незначному прояві всіх чотирьох орієнтацій. Самим нижчим стилем управління у вчителів є демократичний. Цей стиль найбільш прийнятний в колективах з високим рівнем розвитку і на окремих етапах його становлення, що вимагає від керівника певної управлінської компетентності, реалістичності оцінок. У завучей домінує не виражений стиль управління, можлива зв'язок цього явища з малою особистою зацікавленістю керівника в своєму житті, або її відривку. При цьому найнижчим і майже не використовуваним стилем управління є не втручається стиль управління.



**Рис. 3.2.6 Результати за методикою «Самооцінки стилю керівництва» (О.В. Евтіхов).**

За результатами дослідження ми можемо встановити, що у фахівців-маркетологів у професійній сфері спостерігається вираженість тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях, таких як співробітництво і пристосування. Під співробітництвом мається на увазі те,

коли учасники ситуації приходять до альтернативи, повністю задовольняє інтереси обох сторін. Пристосування - це принесення в жертву власних інтересів заради іншого. У повсякденних життєвих, конфліктних ситуаціях маркетологи вибирають співробітництво і компроміс як основні форми поведінки. При дослідженні копінг-механізмів, способів подолання труднощів у професійній сфері психічної діяльності а також копінг-стратегій ми виявили, що у маркетологів присутні такі способи як: прийняття відповідальності, тобто визнання своєї ролі в проблемі з супутньою темою спроб її вирішення і самоконтроль, тобто зусилля з регулювання своїх почуттів і дій.

При дослідженні тих же способів але не в професійній сфері ми виявили, що маркетологи застосовують такі ж способи подолання труднощів як і в професійній сфері, тобто змін не виявлено. Після дослідження оцінки ступеня орієнтації керівника: на справу, на міжособистісні контакти, на себе, на офіційну субординацію ми виявили, що в однієї з груп респондентів найвищий відсоток виконавчого стилю управління. Даний стиль відрізняється поєднанням переважаючих орієнтацій на офіційну субординацію і на міжособистісні контакти. При дослідженні оцінки ступеня орієнтації керівника: на справу, на міжособистісні контакти і на себе в повсякденної життєдіяльності ми виявили, що найвищий відсоток становить гнучкий стиль управління. Це оптимальний стиль керівництва, оскільки він враховує як рівень розвитку колективу, так і особливості завдань діяльності.

У групи вчителів і завучів в професійній сфері спостерігається вираженість тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях, таких як: суперництво і уникнення. Під суперництвом розуміється найменш ефективний, але найбільш часто використовуваний спосіб поведінки в конфліктах, який виражений в прагненні домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому. Ухилення або уникнення - це люди, для яких характерне як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей. У завучей спостерігається вираженість тенденції до прояву суперництва і компромісу як основні форми поведінки в конфліктних



ситуаціях. Під компромісом ми маємо на увазі угоду між учасниками конфлікту, яке досягнуто шляхом взаємних поступок. У повсякденних життєвих, конфліктних ситуаціях група вчителів вибирають так само суперництво і співробітництво як основні форми поведінки, але ось у групи завучів залишаються незмінними форми поведінки в конфліктних ситуаціях такі як: суперництво і знаходження компромісу.

При дослідженні копінг-механізмів, способів подолання труднощів у професійній сфері психічної діяльності, а також копінг-стратегій ми виявили, що у групи респондентів-вчителів присутні такі способи як: планування вирішення проблеми, розуміється як довільні проблемно-фокусовані зусилля щодо зміни ситуації, що включають аналітичний підхід до проблеми. Так само виявлен спосіб позитивної переоцінки, тобто зусилля по створенню позитивного значення з фокусуванням на зростанні власної особистості. Група завучів для подолання труднощів у професійній сфері вибирає такі способи як: прийняття відповідальності, тобто визнання своєї ролі в проблемі з супутньою темою спроб її вирішення і конфронтаційний копінг, який означає наступальні дії щодо зміни ситуації передбачає певну ступінь ворожості і готовності до ризику.

При дослідженні тих же способів, але вже не в професійній сфері ми виявили, що вчителі застосовують так само позитивну переоцінку і самоконтроль як зусилля з регулювання своїх почуттів і дій. Група завучей використовує той же спосіб для подолання труднощів, що і в професійній сфері - це прийняття відповідальності. Другий спосіб значно змінився, тобто якщо в професійній сфері респонденти застосовували наступальні дії щодо зміни ситуації, то на побутовому рівні вони приймають спосіб пошуку соціальної підтримки, завучі докладають зусиль в пошуку інформаційної, дієвої та емоційної підтримки.

Після дослідження оцінки ступеня орієнтації керівника: на справу, на міжособистісні контакти, на себе, на офіційну субординацію ми виявили, що в однієї з груп респондентів-вчителів найвищий відсоток ініціативного стилю

управління. Даний стиль характеризується одночасним переважанням орієнтації керівника на справу і на себе. Друга група респондентів-вчителів застосовують у професійній сфері авторитарний стиль управління. Група завучей розділилася на 3-ї групи, і тільки в однієї групи відзначався високий відсоток одностороннього стилю управління. Даний стиль вважається негативним, характеризується небажаним переважанням тільки однієї орієнтації керівника, що завжди пов'язане зі збитком відкидається боку його роботи.

При дослідженні оцінки ступеня орієнтації керівника: на справу, на міжособистісні контакти і на себе в повсякденному життєдіяльності ми виявили, що найвищий відсоток у групі вчителів становить не висловлюваний стиль управління. Даний стиль спостерігається в разі малої вираженості всіх чотирьох орієнтацій.

При дослідженні оцінки ступеня орієнтації керівника в повсякденному життєдіяльності ми виявили, що у групі респондентів-завучей так само як і у групі вчителів високий відсоток становить не висловлюваний стиль управління.

### Висновки до розділу 3

Для проведення дослідження з метою визначити, наскільки сильно впливає стиль керівництва на життєдіяльність людини ми використовували наступні методики: опитувальник «Стиль поведінки в конфлікті» розроблений К. Томасом, копінг-тест «Оцінка поведінки у важкій життєвій ситуації» розроблений Р. Лазарусом та С. Фолкманом, методика «Самооцінки стилю керівництва» розроблена О.В. Евтіховим.

Гіпотезою нашого дослідження виступає припущення, що стиль керівництва впливає на життєдіяльність управлінця та підлеглого. З метою перевірки даної гіпотези було проведено дослідження, де вибірку складали вчителя, завучі шкіл та фахівці-маркетологи в торговельній сфері. Всього в дослідженні взяли участь 30 людей, вікові категорії: від 20 до 50 років. Для дослідження ми використовували методики, які дозволили отримати нам необхідну інформацію про досліджуваних.

За результатами дослідження ми можемо встановити, що у фахівців-маркетологи, завучі та вчителі в професійному та повсякденному житті використовують різні стратегії.

## ВИСНОВКИ

Соціальна роль - це модель поведінки людини, об'єктивно задана соціальною позицією особистості в системі соціальних, суспільних і особистих відносин. Робота вчителя будується завжди на поставлені їм завдання для досягнення певної мети. Соціальна роль маркетологів значно відрізняється від соціальної ролі вчителів. Це дві чітко різні професії, у яких є свої конкретні завдання і функції для забезпечення оптимального результату роботи. Маркетолог - це фахівець, в обов'язки якого входить вивчення переваг покупців і підвищення рівня товарообігу фірми, на яку він працює. Від даного фахівця залежить успіх і рівень продажів продукції, що просувається, адже маркетолог доносить думку споживача до виробника.

Керівництво - це певна діяльність, яка спрямована на забезпечення впорядкованого, цілеспрямованого функціонування людей в колективах і групах. Успішне керівництво вимагає певного обліку постійно мінливих умов життя діяльності людей, уміння усвідомити ними себе як особистостей, рівня їх освіченості та інформованості. А найголовніше значення для всіх цих перерахованих складових має стиль керівництва в організації. Стиль керівництва вважається основною частиною будь-якої системи управління. У теорії менеджменту виділяють два стилі - це індивідуальний і загальний стиль керівництва. Правильно підібраний і вироблений стиль управління повинен відповідати певній ситуації і подолати виникаючі труднощі і перешкоди. Після чого це призведе будь-яку організацію до високих кінцевих результатів.

В психологічній науці традиційно виділяють два підходи до вивчення стилів управління, це: традиційний і сучасний підходи. До традиційного підходу відносяться одномірні стилі управління. Одномірний стиль управління завжди обумовлений одним якимось фактором, до них відноситься: стилі управління психолога К. Левіна; стилі керівництва М. Вебера. Многомірні стилі: «Теорія X і Y» Дугласа Мак-Грегора; «Управлінська решітка» Р. Блейка і М. Моутона, та інші.

В результаті експериментального дослідження було виявлено, що у респондентів-маркетологів в двох сферах життєдіяльності майже не змінюється ні форми поведінки в конфліктних ситуаціях, ні копінг-механізми, способи подолання труднощів і копінг-стратегії, так і не стиль управління. Так само можна зробити висновок і про групі вчителів що при дослідженні двох сфер життєдіяльності змін не виявлено. Група завучей застосовує різні копінг-механізми, способи подолання труднощів і копінг-стратегії в різних сферах життя, як у професійній так і буденному.

Але при дослідженні застосування стилю керівництва в різних сферах діяльності, завучі застосовують абсолютно різні стилі управління. Якщо в професійної сфері у них переважає односторонній стиль управління, що зазначалося раніше як негативний стиль, який характеризується небажаним переважанням тільки однієї орієнтації керівника, що завжди пов'язане зі збитком відкидається боку його роботи, тобто домінування орієнтації на справу, як правило, призводить до труднощів в соціально-психологічної області керівництва, по скільки її ігнорування дестабілізує колектив всупереч явну зацікавленість керівника в результатах праці. То не в професійній сфері завучі застосовують не висловлюваний стиль управління, який спостерігається в разі малої вираженості всіх чотирьох орієнтацій, що зустрічається досить рідко і переважно у початківців керівників, установки і особистісні орієнтації яких ще не визначено.

Гіпотезу дослідження підтверджено.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапов В.С. Становлення Я-концепції особистості: теорія і практика : [Монографія] / В.С. Агапов; Ін-т молоді. Каф. психології особистості і педагогіки. - М. : Ін-т молоді, 1999. - С. 120
2. Бакаленко О. А. Психологія управління : навч. посіб. – Харків : ХНУРЕ, 2020. – 120 с.
3. Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу : навч. посіб. Київ : НАУ, 2013. 248 с.
4. Буткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
5. Варій М. Й. Загальна психологія : підручник. 2-ге вид., виправ. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 968 с.
6. Вербівська Л. В. Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. 2013. Вип. 2. С. 68-74
7. Дамб А., Нойбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 802 с.
8. Дуткевич, Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. для студ. вузів / Т. В. Дуткевич. - Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський державний університет , 2006. - 276 с
9. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 407 с. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с
10. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. К.: Либідь, 2004. 424 с.
11. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

12. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). К., 2000. 286 с.
13. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999. – 556 с.
14. Крюкова Т.Л. Опитувальник способів совладання (адаптація методики WCQ) / Т.Л. Крюкова, Є.В. Куфтяк // Журнал практичного психолога. – М., 2007. № 3. - С.93-112.
15. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
16. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посіб. К.: Ексоб, 2000. 512 с.
17. Лукашевич Н. П. Теорія і практика самоменеджменту. – К: МАУП, 1998. – 360 с.
18. Максименко С. Д. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 271 с.
19. Марков С.Л. Психологічні особливості становлення і розвитку творчого стилю управлінської діяльності//Правничий вісник Університету «КРОК». 2010. Вип.4.
20. Методика «Самооцінки стилю керівництва» розроблена О.В. Евтіховим : [ Електронний ресурс ]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5675529/page:36/>
21. Мельник Л. П. Психологія управління: курс лекцій. К.: МАУП, 1999. 176 с
22. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
23. Опитувальник «Стиль поведінки в конфлікті» розроблений К. Томасом : [ Електронний ресурс ]. – Режим доступу: <https://world-psychology.ru/oprosnik-k-tomasa-stil-povedeniya-v-konflikte-2/>
24. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 356 с.
25. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2007. – 360 с.
26. Попович І. С. Психологія соціальних очікувань особистості: методологія, теорія і практика: навч.-метод. посіб. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 158 с.

27. Попович І. С. Соціально-психологічні очікування в людських взаєминах. Херсон: ВАТ «ХМД», 2009. 240 с.
28. Ротенберг В.С. «Образ Я» і поведінка : [ Електронний ресурс ]. – Режим доступу: [http://rjews.net/v\\_rotenberg/book.htm#.WR23oDPWIEg](http://rjews.net/v_rotenberg/book.htm#.WR23oDPWIEg)
29. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
30. Філоненко М. М. Психологія спілкування : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 224 с.
31. Halian, A., Halian, I., Burlakova, I., Shevchenko, R., Lappo, V., Zhigarenko, I., Popovych, I. Emotional Intelligence in the Structure of Adaptation Process of Future Healthcare Professionals. Revista Inclusiones, 7(3). 2020. P. 447-460. <http://www.revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1347>