

## ІННОВАЦІЙНІ СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ЗА ОРІЄНТАЦІЄЮ НА РОБОТУ В КОМАНДІ: ЗВ'ЯЗОК З ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ВЗАЄМОДІЮ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### INNOVATIVE MANAGEMENT STYLES ON TEAM-ORIENTATION: RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL-PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS THAT REFLECT THE INTERACTION OF MANAGERS AND EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

В умовах трансформаційних змін, які відбуваються сьогодні в освіті, одним із підходів до організації управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій є командний принцип. У статті на основі емпіричного дослідження проаналізовано зв'язок між організаційно-психологічними характеристиками, які відображають взаємодію менеджерів та освітніх організацій, та інноваційними стилями («страх перед бідністю», «авторитет-підкорення», «організація», «команда»). Встановлено статистично значущі зв'язки між показником «задоволеність роботою» та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу. Виявлено, що з підвищенням рівня розвитку показника «задоволеність роботою» зростає кількість менеджерів освіти, які використовують інноваційний стиль «організація». Виявлені статистично значущі зв'язки між показником «відданість організації» та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу підкреслюють, що за ступенем підвищення таких показників відданості організації, як організаційна лояльність та професійна лояльність, збільшується кількість менеджерів освіти, які використовують інноваційний стиль «організація». Водночас існують певні резерви щодо вираження показників «організаційна лояльність» та «професійна лояльність» у менеджерів освітніх організацій, оскільки їх високий рівень представлено у невеликій кількості опитаних, більше третини. Отримані дані свідчать про те, що організаційно-психологічні характеристики, які відображають взаємодію менеджерів та освітніх організацій, мають значний вплив на розвиток інноваційних стилів управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освітніх організацій. Урахування результатів дослідження може сприяти розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій під час проведення спеціальної психологічної підготовки менеджерів.

**Ключові слова:** освітні організації, інноваційні стилі управління, робота в команді,

організаційно-психологічні характеристики.

In the conditions of transformational changes which take place today in education, one of approaches of the organization of administrative activity of managers of the educational organizations is a command principle. The article analyzes the relationship between organizational and psychological characteristics that reflect the interaction of managers and educational organizations, and innovative styles ("fear of poverty", "authority-subjugation", "organization", "team"). There are statistically significant relationships between job satisfaction and innovative job orientation management styles. It was found that with the increase in the level of development of the indicator "job satisfaction" the number of educational managers who use the innovative style of "organization" increases. Identified statistically significant links between the indicator "commitment to the organization" and innovative management styles by job orientation emphasize that as such indicators of commitment to the organization as "organizational loyalty" and "professional loyalty" increase the number of education managers who use innovative style "organization". At the same time, there are some reservations about the severity of the indicators "organizational loyalty" and "professional loyalty" among managers of educational organizations, as their high level is represented in a small number of respondents, more than a third. The data obtained indicate that the organizational and psychological characteristics that reflect the interaction of managers and educational organizations have a significant impact on the development of innovative management styles for team orientation in managers of educational organizations. Taking into account the results of the study can contribute to the development of innovative management styles in managers of educational organizations during the special psychological training of managers.

**Key words:** educational organizations, innovative management styles, teamwork, organizational and psychological characteristics.

УДК 159.923

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.24.2.26>

**Клочко А.О.**

к.пед.н., доцент,  
науковий співробітник  
Національний університет оборони  
України імені Івана Черняховського

**Постановка проблеми.** Трансформаційні зміни, які відбуваються сьогодні в освіті, вимагають упровадження нових підходів до процесу управління освітніми організаціями. Одним із таких підходів є командний принцип організації управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій.

Практичне вирішення проблеми формування управлінських команд в освітніх організаціях передбачає визначення та усвідом-

лення важливості системної психологічної підготовки менеджерів освіти до формування професійних управлінських команд. Сучасний менеджер освіти мусить чітко визначати та усвідомлювати основні завдання лідера управлінської команди, які тісно співвідносяться з основними управлінськими функціями менеджера.

Процес створення ефективної команди орієнтований на співставлення можливо-

стей команди з вимогами освітньої організації, стратегіями та планами її розвитку, отже, сприяє досягненню організацією поставленої мети, консолідованій і злагодженій праці її членів, оптимальному використанню їх ресурсів і можливостей, а також професійному та особистісному зростанню. Ефективне управління командою, на нашу думку, залежить від рівня сформованості стилю управлінської діяльності менеджера освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Психолого-акмеологічний підхід до проблеми формування керівником управлінської команди розглядався в роботах Ю.В. Синягіна [2]; інтегративні моделі командотворення охоплюють концепції Дж. Катценбаха, Д. Сміта [3], К. Бене, П. Шитса [13], Р. Белза [12], А.В. Петровського [6], М.Г. Ярошевського [10], С.К. Сергієнка [9].

Важливу роль у процесі введення змін в освітніх організаціях можуть відігравати інноваційні стилі управління менеджерів освіти. За нашого підходу [4] інноваційні стилі управління являють собою таку систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності відповідно до інноваційних завдань, які виникають сьогодні в організації: реалізація не лише власне управлінських (адміністративних) завдань, але й лідерських завдань; здатність впроваджувати інноваційні підходи в управління; здатність створювати команди та працювати в командах; уміння гармонійно поєднувати інтереси організації та працівників; здатність керівника продовжувати власний саморозвиток.

**Постановка завдання.** Виходячи з актуальності та недостатнього розроблення проблеми, ми визначили таку мету дослідження: проаналізувати зв'язок між організаційно-психологічними характеристиками, які відображають взаємодію менеджерів та освітніх організацій, та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для дослідження задоволеності менеджерів освітніх організацій роботою використовувалась методика «Оцінка задоволення роботою» (В.А. Розанова) [8]. Методика складається з 14 тверджень, у яких запропоновано 5 варіантів відповіді залежно від рівня задоволеності працею. Отриманий після оброблення показник відбиває задоволення працею співробітника, причому чим більше отриманий показник, тим менше задоволеність працею співробітника.

Задля дослідження відданості менеджерів освітнім організаціям було використано опитувальник організаційної лояльності (С.С. Баранська) [1], який передбачає вимірювання організаційної лояльності (за показ-

никами «гордість за організацію», «включення у справи організації», «лояльна поведінка») та загального показника організаційної лояльності (за показниками професійної лояльності, лояльності до праці). Опитувальник спрямований також на виявлення рівня фактичної відданості працівників, тобто відданості освітній організації, в якій вони працюють. Згідно з методикою дослідження, відданість організації у працівників освітніх організацій – це стійке емоційне ставлення працівників до освітньої організації, яке характеризується прийняттям організаційних цілей та цінностей, бажанням докладати значних зусиль заради забезпечення ефективності діяльності та розвитку освітньої організації, вираженням прагненням якомога довше залишатися членом цієї організації.

Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 22).

У дослідженні взяли участь 1 219 менеджерів освітніх організацій низки областей України, зокрема 990 менеджерів із традиційних закладів освіти і 229 керівників з інноваційних закладів освіти. За місцем розташування були виділені такі організації: у селі або селищі міського типу – 6,9%; у районному центрі – 53,8%; в обласному центрі – 18,0%; у столиці – 7,8%. За часом функціонування освітні організації були розподілені таким чином: до 10 років – 10,8% організацій, від 11 до 20 років – 13,5%, понад 20 років – 75,6%. Щодо кількості осіб, які працюють в освітніх організаціях, то 22,5% освітніх організацій мали працівників до 50 осіб, 77,5% організацій мали штат понад 50 осіб. За кількістю дітей, які навчаються у закладі, дані розподілились таким чином: до 500 осіб – 18,2%, від 500 до 1 000 осіб – 24,1%, понад 1 000 осіб – 57,7%.

За допомогою опитувальника «Оцінка стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк, Дж. Мутон) [7] було виявлено кількісне вираження стилів управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освіти. Стиль «будинок відпочинку» мав 58,2%, «страх перед бідністю» – 23,1%, «авторитет-підкорення» – 1,1%, «організація» – 17,6%, «команда» – 0,0%.

Відповідно до наявних у літературі [7] характеристик стилів, стиль управління «страх перед бідністю» характеризується зусиллями з боку менеджерів освіти, спрямованими на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення. Така позиція характеризує менеджера освіти, який досить холодно ставиться як до своїх підлеглих, так і до самого процесу виконання завдань.

Стиль управління «авторитет-підкорення» відповідає стилю, за якого менеджер освіти створює такі умови для роботи, за яких активність підлеглих зводиться до мінімуму, а сам

менеджер намагається тримати все в своїх руках під власним контролем. Такого менеджера не хвилює моральна атмосфера, яка панує в колективі.

Менеджери освіти, яким притаманний стиль управління «будинок відпочинку», в основу своєї діяльності покладають людські стосунки, створюють «теплу» атмосферу в колективі, але мало піклуються про ефективність виконання поставлених завдань.

Менеджери освіти, які використовують стиль управління «організація», знаходять баланс між ефективною організацією роботи й моральним кліматом у колективі. Такий менеджер освіти вміє поєднувати турботу як про людей, так і про освітню організацію, тому можна говорити, що вони реалізують у своїй професійній діяльності інноваційні підходи до управління.

Нарешті, стиль управління «команда» відповідає такому стилю, за якого менеджер прагне об'єднати в групу однодумців і побудувати роботу так, щоб кожен член колективу бачив у ній можливість самореалізації та підтвердження власної значущості.

За нашого підходу [4], скоріше за все, можна говорити про те, що стилі управління «страх перед бідністю», «авторитет-підкорення», «будинок відпочинку» можна віднести до традиційних стилів управління, а стилі управління «команда», «організація» є інноваційними стилями управління.

Нами було виділено організаційно-психологічні характеристики (задоволеність роботою, відданість організації), які відображають взаємодію менеджерів та освітніх організацій.

Почнемо з аналізу зв'язку між задоволеністю менеджерів роботою та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді.

В результаті дослідження встановлено статистично значущий зв'язок ( $p < 0,001$ ) між рівнями розвитку показника «задоволеність роботою» та менеджерами освіти, які використовують стиль управління «організація» (табл. 1).

Як видно з табл. 1, із підвищенням рівня розвитку показника «задоволеність роботою» кількість менеджерів освіти, які використовують стиль управління «організація» (не задоволені 2,0% менеджерів, не зовсім задоволені 35,1% опитаних, задоволені 49,7% опитаних, цілком задоволені 13,2% менеджерів освіти), зростає. Це говорить, на наш погляд, про те, що менеджерам освітніх організацій з високими показниками задоволеності роботою притаманна підвищена мотивація до роботи за рахунок насамперед задоволення потреб у самореалізації, як наслідок, це сприяє використанню інноваційних стилів управління.

Цікавим виявився той факт, що з підвищенням рівня розвитку показника «задоволеність роботою» зростає кількість менеджерів освіти, які використовують традиційні стилі управління, такі як «страх перед бідністю» (зовсім не задоволені 1,0%, не задоволені 4,5%, не зовсім задоволені 33,3%, задоволені 50,7%, цілком задоволені 10,4%), «авторитет-підкорення» (не задоволені 30,0%, не зовсім задоволені 20,0%, задоволені 50,0%), «будинок відпочинку» (зовсім не задоволені 0,4%, не задоволені 1,8%, не зовсім задоволені 24,4%, задоволені 60,1%, цілком задоволені 13,3%), тобто підвищення рівня задоволеності роботою сприяє підвищенню використання традиційних стилів управління менеджерами освіти. На наш погляд, це обґрунтовується тим, що задоволеність працею – це складне й багатогранне поняття, яке може означати різні речі для різних людей, що підтверджується дослі-

Таблиця 1

**Зв'язок між задоволеністю менеджерів освітніх організацій роботою та їхніми інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді (% від загальної кількості опитаних)**

Показник	Рівні розвитку	Традиційні стилі управління			Інноваційні стилі управління
		«страх перед бідністю»	«авторитет-підкорення»	«будинок відпочинку»	«організація»
Задоволеність роботою	зовсім не задоволені	1,0*	–	0,4*	–
	не задоволені	4,5*	30,0*	1,8*	2,0*
	не зовсім задоволені	33,3*	20,0*	24,4*	35,1*
	задоволені	50,7*	50,0*	60,1*	49,7*
	цілком задоволені	10,4*	–	13,3*	13,2*

\*  $p < 0,001$

дженнями таких науковців, як О.М. Кокун [5], Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн [11].

Можна припустити, що під задоволеністю роботою ці менеджери освіти перш за все розуміють задоволення власних, суто прагматичних інтересів у процесі професійної діяльності, але це припущення потребує емпіричних доказів.

Перейдемо до аналізу зв'язку між відданістю менеджерів освітнім організаціям та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді (табл. 2).

Так, дослідження показало, що існує статистично значущий зв'язок між такими показниками відданості менеджерів освітнім організаціям, як організаційна лояльність ( $p < 0,001$ ), професійна лояльність ( $p < 0,05$ ), та інноваційними стилями управління менеджерами освіти.

В результаті дослідження встановлено, що за ступенем підвищення організаційної лояльності кількість менеджерів освіти, які використовують стиль «організація», збільшується, оскільки більшість менеджерів освітніх організацій має високий (34,2%) та середній (36,8%) рівні вираження стилю «організація». Лише невелика частина опитаних, менше третини (28,9%), має низький рівень вираження

стилю управління «організація». Це свідчить про те, що чим вище рівень організаційної лояльності, тим більше рівень вираження інноваційного стилю «організація». На наш погляд, такий результат пояснюється тим, що організаційна лояльність менеджерів освітніх організацій виражається в сумлінному виконанні всіх доручень і проявляється у сформованих у педагогічному колективі дружніх відносинах, наявності командного духу та здійсненні діяльності, яка допомагає досягати цілей освітньої організації, тому організаційна лояльність виступає індикатором розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освіти.

Щодо показника «професійна діяльність», то тут прослідковується така закономірність: кількість менеджерів освіти, які використовують стиль «організація» і у яких зафіксовано високий рівень його вираження, складає 32,7% менеджерів, середній рівень – 39,2% менеджерів, низький рівень – 34,2% опитаних. Це свідчить про те, що задоволення потреби професійної самореалізації менеджерів, максимальна відданість їх роботі сприяють підвищенню рівня професійної лояльності, забезпечують високий ступінь відданості освітній організації, що сприяє розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освіти.

Таблиця 2

**Зв'язок між відданістю менеджерів освітнім організаціям та їхніми інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді (% від загальної кількості опитаних)**

Показник	Рівні розвитку	Традиційні стилі управління			Інноваційні стилі управління
		«страх перед бідністю»	«авторитет-підкорення»	«будинок відпочинку»	«організація»
Гордість за організацію	низький	26,9	60,0	23,6	27,5
	середній	35,8	20,0	32,9	34,0
	високий	37,3	20,0	43,5	38,6
Включення у справи організації	низький	14,9	50,0	16,4	21,7
	середній	33,8	20,0	31,8	30,9
	високий	51,2	30,0	51,8	47,4
Лояльна поведінка	низький	38,3	50,0	31,0	29,4
	середній	45,3	40,0	44,9	51,0
	високий	16,4	10,0	24,1	19,6
Організаційна лояльність	низький	24,4**	60,0**	20,6**	28,9**
	середній	51,7**	20,0**	42,7**	36,8**
	високий	23,9**	20,0**	36,7**	34,2**
Професійна лояльність	низький	26,4*	60,0*	23,1*	28,1*
	середній	44,8*	30,0*	37,2*	39,2*
	високий	28,9*	10,0*	39,7*	32,7*
Лояльність до праці	низький	13,9	10,0	11,9	17,6
	середній	64,7	90,0	65,8	59,5
	високий	21,4	–	22,3	22,9

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$

Водночас можна говорити про певні резерви щодо вираження показників «організаційна лояльність» та «професійна лояльність» у менеджерів освітніх організацій, оскільки високий їх рівень представлено у невеликої кількості опитаних, більше третини.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Отже, можемо зробити висновок, що організаційно-психологічні характеристики, які відображають взаємодію менеджерів та освітніх організацій, справляють значний вплив на розвиток інноваційних стилів управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освітніх організацій.

Врахування результатів дослідження може сприяти, на нашу думку, розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій під час проведення спеціальної психологічної підготовки менеджерів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Баранская С.С. Методика измерения лояльности. *Психологические исследования*. 2011. № 1 (15). URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>.
2. Безрукова Е.Ю., Бухтиярова И.В., Синягин Ю.В. Психологические технологии в формировании управленческой команды : учебно-методическое пособие. Москва : РАГС, 2003. 131 с.
3. Катценбах Дж., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 376 с.
4. Клочко А.О. Теоретичні аспекти дослідження стилю управління в керівників освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології* : збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2017. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 47. С. 29–33.
5. Психофізіологічні закономірності професійного самоздійснення особистості : монографія / О.М. Кокун, В.В. Клименко, О.М. Корніяка, О.Р. Малхазов та ін. Київ : Педагогічна думка, 2015. 297 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10038>.
6. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. Москва : Политиздат, 1982. 256 с.
7. Райгородский Д.Я. Психодиагностика персонала. Методика и тесты : учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента : в 2 т. Т. 1. Москва : Бахрах-М, 2007. 672 с.
8. Сардак О.В. Управление лояльностью персонала предприятий в условиях рыночной экономики. *Портал Национальной библиотеки Украины имени В.И. Вернадского*. 2010. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/portall/socgum/Vdnuet/econ/2010>.
9. Селигман М.Э.П. Новая позитивная психология: научный взгляд на счастье и смысл жизни / пер. с англ. Москва : София, 2006. 368 с.
10. Социально-психологические аспекты руководства научным коллективом. *Проблемы руководства научным коллективом* / М.Г. Ярошевский, С.Г. Кара-Мурза, В.П. Карцев и др. Москва : Наука, 1982. С. 13–49.
11. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. Санкт-Петербург : Классика МВА. 640 с.
12. Barry D. Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*. 1991. Vol. 20. P. 31–47.
13. Benne K.D., Sheats P. Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*. 2007. Vol. 8. P. 30–35.