

## НАПРЯМ 2. ЕКОНОМІКА. МЕНЕДЖМЕНТ. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-522-1-27>

### ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА В УМОВАХ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Адамчук Б. О.**

*аспірант за спеціальністю 073 – Менеджмент*

*Міжнародний гуманітарний університет*

*Науковий керівник: **Каламан О. Б.***

*доктор економічних наук, доцент,*

*професор кафедри менеджменту*

*Міжнародний гуманітарний університет*

*м. Одеса, Україна*

Управління має великий вплив на значення економічних показників діяльності кожного сучасного підприємства. Існують значні та постійні відмінності в продуктивності між менеджерами всередині відділів управління персоналом та між країнами [1]. Хороші менеджери підвищують продуктивність за допомогою багатьох каналів, включаючи мотивацію, моніторинг ефективності та перерозподіл працівників на кращі ролі або робочі завдання [2].

На практиці HR-відділи значною мірою покладаються на судження існуючих менеджерів, які страждають від відомих упереджень. Фірма також можуть вибирати менеджерів на основі рис особистості, освіти та когнітивних здібностей, які позитивно прогнозують продуктивність [3].

Однак, існуючі дослідження з відбору менеджерів мають дві проблеми. По-перше, менеджери не випадково розподіляються по командах, що ускладнює причинно-наслідкові зв'язки управлінської ефективності. По-друге, перелік менеджерів у вибірці складається не випадково, що може призвести до неправильних висновків про характеристики, які дійсно покращують продуктивність. Наприклад, дослідники стверджують, що менеджерів вибирають на основі їхньої продуктивності як лінійних працівників («принцип Пітера», коли працівників підвищують до рівня їхньої некомпетентності), хоча інші атрибути є кращими предикторами управлінської ефективності [4]. Відбір на основі принципу Пітера викликає хибну негативну кореляцію між продуктивністю працівників та

управлінською ефективністю, хоча граничний ефект від продуктивності працівників, ймовірно, є позитивним.

Новий експериментальний метод для визначення причинно-наслідкового внеску менеджерів у продуктивність команди вимагає багаторазового випадкового розподілу менеджерів по кількох командах та ретельного контролю індивідуальних предикторів продуктивності [5]. Інтуїтивно, хороші менеджери постійно змушують своїх працівників перевищувати прогнозовану продуктивність.

Основне питання може бути сформуоване наступне: чи добре люди, які хочуть бути менеджерами, виконують свою роботу? Після опису очікуваних завдань та структури компенсації ролей менеджера та працівника, доцільним є визначення бажання учасників бути менеджером за шкалою від 1 до 10. Половина груп була випадковим чином розподілена на групи за методом «самопросування», де учасники з найсильнішими уподобаннями ставали менеджерами. В іншій половині груп менеджерів призначали випадковим чином. Було зазначено, що самопросування гірше, ніж випадковий вибір менеджерів. Команди з менеджерами, які самостійно просуваються, мають на 0,1 стандартного відхилення нижче, ніж команди з випадково призначеними менеджерами. Ця величина приблизно еквівалентна призначенню менеджера з гнучким IQ на одне стандартне відхилення нижче.

Таким чином, самовибір може призвести до помилкових висновків про характеристики хороших менеджерів. Люди, які віддають перевагу керуванню, мають характеристики, що відрізняються від характеристик ширшої популяції. Наприклад, було виявлено аргументи, що самопромоутери схильні переоцінювати власні соціальні навички порівняно з об'єктивним тестом на емоційну сприйнятливість, який називається тестом «Читання думок в очах» (RMET). Серед менеджерів, які самостійно просуваються, було виявлено негативний зв'язок між самооцінкою навичок спілкування з людьми та управлінською ефективністю. На противагу цьому, випадково відібрані менеджери не схильні переоцінювати свої соціальні навички, і не було виявлено негативного зв'язку між самооцінкою навичок спілкування з людьми та управлінською ефективністю.

Доцільним було би змодельовати вплив різних правил відбору менеджерів, використовуючи результати експерименту з випадковим розподілом. Було виявлено, що вибір менеджерів на основі навичок прийняття економічних рішень покращує продуктивність на 0,7 стандартного відхилення порівняно із саморекламою. Це еквівалентно заміні середньостатистичного працівника працівником із високим рівнем індивідуальної продуктивності. Вибір менеджерів на основі навичок прийняття економічних рішень та гнучкого інтелекту дає значно кращу

продуктивність, ніж контрольний показник випадкового розподілу, вибір за соціальними навичками або вибір за навичками виконання завдань працівником (наприклад, «принцип Пітера»).

Наступним для дослідження може стати питання: що роблять хороші менеджери, щоб допомогти своїй команді досягти успіху? Було виявлено, що хороші менеджери контролюють своїх працівників, щоб уникнути марних зусиль, підбирають працівників для правильних завдань та підтримують мотивацію та залученість працівників. Подібні експерименти були проведені в командах з трьох осіб з одним менеджером та двома працівниками, то результати означають, що хороший менеджер майже вдвічі цінніший за хорошого працівника. Відповідно до цієї інтерпретації, Вайдманн та Демінг виявили, що хороші командні гравці покращують продуктивність групи в командах з трьох осіб [5].

Було виявлено, що люди, які займаються саморекламою, загалом більш впевнені у своїй продуктивності та здібностях. Це узгоджується з відповідними доказами того, що менеджери та керівники схильні бути надмірно впевненими, їм доручають підзавдання, які, навіть якщо вони будуть виконані, не покращать загальний бал групи, що свідчить про марнування зусиль. Менеджери, які на 1 стандартне відхилення вище середнього за оціночною продуктивністю, марнують зусилля працівників лише вдвічі менше, ніж інші менеджери (8 % проти 16 % загалом). Було виявлено, що хороші менеджери набагато частіше оптимізують розподіл завдань відповідно до порівняльних переваг працівників. Таким чином, на продуктивність менеджера сильно впливає те, як команди виконують завдання в кінці; команди, очолювані менеджером, який на 1 стандартне відхилення вище середнього, вирішують на 0,6 задачі більше за перші дві хвилини, тоді як розрив у продуктивності за перші дві хвилини становить лише 0,3 задачі.

Таким чином, може бути підсумовано чотири основні висновки. По-перше, необхідною є розробка нового методу оцінки здатності менеджера покращувати результати команд, якими він керує. Метод вимагає як повторного випадкового розподілу по командах, так і контролю за індивідуальними навичками. Важливо, що цей підхід пропонує можливість перспективно виявляти хороших менеджерів. Наш підхід можна легко впровадити в польових умовах. Є підстави вважати, що результати можуть бути актуальними в більш реалістичних умовах. Експерименти з впливу продуктивності колег дають дуже схожі величини, коли проводяться в лабораторії та в польових умовах. Також оцінки продуктивності хорошого менеджера дуже схожі на оцінки, які показують вплив менеджерів на продуктивність окремих працівників, використовуючи дані великого роботодавця.

По-друге, доцільно кількісно оцінити вплив політики відбору менеджерів. У США найпоширенішим підходом до відбору менеджерів є поєднання самореклами та судження існуючих менеджерів, які самі могли бути не оптимально відібрані. Випадковим чином призначаючи метод відбору менеджерів, а також визначаючи причинно-наслідковий вплив кожного менеджера на свою команду, запропонований формат дозволяє кількісно оцінити великі потенційні переваги підходу до найму за основними навичками. Застосування об'єктивних методів відбору на основі навичок може значно підвищити ефективність управління та загальну ефективність команди.

По-третє, була висвітлена важливість хороших менеджерів, зокрема важливість розподілу завдань та порівняльних переваг. Єдиним найкращим предиктором управлінської продуктивності є теоретично обґрунтований показник ефективності розподілу ресурсів, який визначає вплив менеджера через не випадкову ротацію працівників, а не випадкове призначення.

По-четверте, доцільно допрацювати в ширшій літературі детермінанти ефективного лідерства та важливість того, як відбираються лідери. Щоразу, коли виробництво відбувається в командах, лідери необхідні для контролю ефективності та запобігання безробіттю. Лідери також можуть допомогти вирішити проблеми координації. Відповідно до цих висновків, неієрархічні команди покращують свою ефективність, коли їх випадковим чином заохочують вибирати лідера. Багато досліджень показують, що лідери мають великий вплив на ефективність команди, а також те, як їх відбирають, впливає на сприйняття працівниками та їхню продуктивність. Як і в кількох інших дослідженнях зазначено, що жінки набагато рідше висувують себе на керівні посади, незважаючи на те, що вони однаково або навіть більш ефективні. У подібній літературі важко розрізнити вплив лідерів та членів команди, що ускладнює розуміння як визначальних факторів ефективного лідерства, так і впливу різних механізмів відбору на ефективність команди.

### **Література:**

1. Hjort J., D. Chandler. How to Make the Hybrid Workforce Model Work. *MIT Sloan Management Review*. 2022. № 63. P. 1–10.
2. Adhvaryu A., Gaule P., Nyshadham A. Performance Pay and Worker Experience. *The Quarterly Journal of Economics*. 2023. № 138. P. 511–560.
3. Hoffman M., Kahn L. B., Li D. Discretion in Hiring. *The Quarterly Journal of Economics*. 2017. № 133. P. 765–800.
4. Benson A., Li D., Shue K. Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*. 2019. № 134. P. 2085–2134.

5. Weidmann B., Deming D. J. Team Players: How Social Skills Improve Team Performance. *Econometrica*. 2021. № 89. P. 2637–2657.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-522-1-28>

## **СИСТЕМА ОСВІТНІХ КРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Анісімов В. А.**

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового рівня)  
за спеціальністю 073 – Менеджмент*

*Міжнародний гуманітарний університет*

*Науковий керівник: **Нестерова К. С.***

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри економіки і міжнародних економічних відносин*

*Міжнародний гуманітарний університет*

*м. Одеса, Україна*

У контексті глобальних трансформаційних процесів, що охоплюють систему загальної середньої освіти, особливої актуальності набуває проблема формування науково вивірених підходів до оцінювання її ефективності.

За даними дослідження Лукіної Т.О. [1], якість загальної середньої освіти визначається результатами навчання випускників, впливом на суспільство та якістю освітнього середовища. Втім, вважаємо, що такий підхід є дещо обмеженим, оскільки ігнорує багатоаспектність сучасного освітнього процесу. У динамічних умовах освітніх трансформацій дедалі більшої актуальності набуває концепція збалансованої системи показників (ЗСП), яка дозволяє інтегрувати різнорівневі, кількісні та якісні індикатори для комплексного оцінювання ефективності об'єкта управління [2].

Впровадження ЗСП у процес управління закладом загальної середньої освіти дозволяє переосмислити саму природу якості освіти – не як статичний підсумковий результат, а як динамічний процес розвитку закладу як системи, здатної до саморефлексії, адаптації й інновацій.

Наприклад, у Сингапурі КРІ шкіл включають понад 50 показників, серед яких – академічні результати, соціально-емоційна адаптація учнів, рівень цифрової трансформації навчального процесу [3]. У Фінляндії – ключовою увагою охоплюються аспекти психоемоційного комфорту та педагогічної автономії. У США, Великій Британії, Австралії активно