

УДК 159.99+ 378.4

**Л. В. Долінська**

кандидат педагогічних наук,  
Одеський коледж комп'ютерних технологій  
Одеського державного екологічного університету  
ORCID: 0000-0002-8763-1977

**В. В. Ковальчук**

доктор фізико-математичних наук, професор,  
Одеський коледж комп'ютерних технологій  
Одеського державного екологічного університету  
ORCID: 0000-0001-7460-8092

### **МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА: інновації (або досвід минулого)**

Робота присвячена механізмам формування моделі ідеального керівника. В основу покладені дослідження, що були проведені С. Паркінсоном наприкінці минулого століття. порушені у роботі питання є надзвичайно актуальними і важливими при вивченні такої дисципліни у закладах вищої освіти, як психологія праці. Наголошується, що перенесення методів теорії поколінь у психологію праці має право на існування, але за певних умов.

**Ключові слова:** керівник, модель, психологія праці, інновації

**L.V. Dolins'ka, V.V. Kovalchuk**

Odessa College of Computer Technology  
Odessa State Environmental University

### **EFFECTIVE MANAGER MODEL: innovations (or past experience)**

The work is devoted to the mechanisms of formation of the model of the ideal leader. It is based on research conducted by S. Parkinson at the end of the last century. The issues raised in the work are extremely relevant and important in the study of such a discipline in higher education institutions as the psychology of work. It is emphasized that the transfer of the methods of generational theory to the psychology of labor has a right to exist, but under certain conditions.

**Key words:** manager, model, psychology of work, innovations

Багато хто вважає, що вміння керувати - це якість,  
яку людина отримує при народженні, або не отримує зовсім ....

**Вступ і мотивація дослідження.** Посилання, що наведене у епіграфі статті є не зовсім правильним і, навіть, помилковим. Саме цей вислів слугував

мотивом щодо проведення чинного дослідження.

Слід зауважити, що на керівні посади можуть бути призначеними (обраними) велика кількість людей, а отже, оволодіння мистецтвом керування людьми є конче потрібним і, незважаючи на песимістичні послання, йому можна навчитися. Цей висновок зроблений психологами ще під час Другої світової війни. Але результати, що досягнуті сучасними науковцями-психологами різного напрямку, з різних країн світу (протягом останніх 50 років), дивують, останнім часом, відомих фахівців – від політиків до менеджерів.

Як писав у своєму бестселері Сіріл Норткот Паркінсон [1]: «...Коли перед солдатом постає вибір – тримати шлях праворуч, або ліворуч, – він швидко розуміє, що будь-яке рішення є кращим за нескінченні сумніви і торохкання з боку убік. Якщо він не вагаючись обирає конкретний напрямок, його шанси на успіх складають п'ятдесят на п'ятдесят, а залишившись на місці, він програє майже напевно...». Саме таким чином, потенційний лідер дуже скоро засвоює необхідність швидкого прийняття рішення. А далі – всі дії мають ґрунтуватися лише на здоровому глузді [2,3]. Якщо вирішена і ця проблема, лідеру треба навчитися користуватися своєю владою, зробити її переконливою і прийнятною.

Виходячи з вищезазначеного, мета роботи полягала у розробці конкретних дієвих факторів, які мають обов'язково враховуватися лідером на будь-якому рівні управління: від державного до регіонального, місцевого, локального тощо.

**Виклад основного матеріалу.** Уміння керувати кожне покоління відкриває для себе особисто. І секрети ці є простими і логічними. Особливо, якщо прийняти до уваги, досить популярну на сьогодні, теорію поколінь [4,5]. Без сумніву, справжній лідер повинен володіти такими основними якостями, які можна не лише отримати у спадок (генетично), але й придбати, розвинути в собі, поєднуючи теорію з практикою, поступово крок за кроком проводячи сумлінну роботу над собою, над своїм «єго».

Першим необхідним елементом керівника будь-якого масштабу, є *уява*. Якщо стоїть задача щось створити, побудувати, перемістити, або реорганізувати, лідер повинен чітко уявляти собі той результат, який очікує. Картина, що створена його фантазією, являє собою сукупність елементів. Цю картину він «бачить» (або вже бачив) в іншому місці, за іншими причинами, у іншому контексті, але зараз він має її перетворити в новому форматі, за новими правилами, новими ознаками, згідно до вимог конкретної ситуації, нових реалій. «...Ставши на місток нового, ще не укомплектованого людьми судна, капітан повинен бачити, що саме він хоче реалізувати, чого хоче досягти... Відбираючи найкраще зі свого минулого досвіду, він створює в уяві єдине ціле» [1]. Можливо, що існуюча реальність не має з уявою нічого спільного, але, принаймні спочатку, керівник повинен знати, чого він прагне. Таким чином, уява є надзвичайно важливою і необхідною для керівника, оскільки без уяви він має усі шанси бути неконкретним, дифузним, «розмитим».

Другим елементом для керівника, очевидно, є *знання*. Без них не спланувати дорожню карту, що виведе колектив до реалізації мети. Саме знання надають лідеру необхідну впевненість; відчуття того, що він знає, про що говорить. Світ перевантажений невігласами, які займають відповідальні посади, вирішуючи долі

великої кількості людей. Зовні це виокремлюється дуже швидким (іноді надзвичайно швидким) просуванням по службі.

Людина – це інтелект та інтуїція. Знання і генетика. Коли не вистачає знання – людина «слухає свій внутрішній голос». Хороша освіта, глибокі знання не дозволяють (часто-густо) прийняти швидке рішення щодо нової пропозиції і зайняти відповідальну посаду. Такими коливаннями «не страждають» невігласи. Вони «стрибають» на високий пост, навіть не зрозумівши, що посада – це не просто посада, що це не пільги, посада – це відповідальність за тих, ким керуєш. Чи можуть вони завоювати повагу грамотних і компетентних фахівців? Як правило, ні. Досить часто, такі люди усвідомлюють вразливість, слабкість свого становища. За таку свою слабкість вони відіграються на підлеглих причіпками, зривають на них зло, зриваються на крик, принижують гідність інших, користуючись своїм становищем. Такий грубіян-керівник має конкретну причину такої поведінки. Він знає, що стане автором численних помилкових рішень – як було всюди, де він керував, – і, тому, заздалегідь бажає довести, що винним є не він, а хтось інший. Всі ті, хто є рангом нижчим по службі – це нероби, недотепи і саме вони «не вболівають за справу». Працівники його рівня є некомпетентними, заздрісні, «сунуть носа не у свою справу» і далі нічого не бачать. Як правило, «патрони» такого керівника, на жаль, не здатні оцінити професійні (керівні, менеджерські) якості такої людини, так би мовити, по достоїнству. Чи варто дивуватися, що документи десь губляться, листи залишаються невідправленими, терміни порушуються, а вказівки ніхто не поспішає виконувати. Він зробив, що в його силах, але не може встигнути усюди, а довіряти – немає кому. В основі некомпетентності подібного роду часто (хоча не завжди) лежить невігластво, відсутність знань. Така людина буквально не розуміє, що творить. Таким чином, важливість знань у керівника, його компетентність, фаховість є надзвичайно безперечним фактором успіху.

Незаперечним є і третій елемент - *вміння*. Це слово має потребу у визначенні, бо необхідно розмежувати поняття «вміння» і «майстерність». Майстер легко робить те, що іншим дається важкою працею. Він грає на віолончелі, вибиває чечітку, чудово малює, хвацько виконує якісь фокуси тощо. Але коли людина виходить за межі власних здібностей і організовує роботу інших – наприклад, стає диригентом оркестру, або капітаном футбольної команди, – такий людині потрібно саме вміння. Його особиста майстерність (яка може бути, навіть, видатною) відходить на другий план, тут важливіше його *вміння керувати* іншими людьми, колегами. Людина – керівник повинна бути здатною контролювати, власне, стан речей. Кожен член колективу, громади, товариства та ін. під його керуванням, отримує чіткі завдання відповідно до своїх можливостей. Кожен точно знає, що йому треба робити належним чином. Такий керівник не витрачає марно ані час, ані гроші, ані зусилля. Перш за все, умілий керівник має свій власний стиль. Необхідно вміти розподілити зусилля членів колективу таким чином, щоб ніхто не перероблявся, але й ніхто і не байдикував. Організація вирує, але в її центрі існує зона спокою, де працює лідер, працює без роздратування, без надриву і паніки. Добре організувати справу – це, врешті-решт, створення креативної, спокійної

виробничої атмосфери.

На жаль, час від часу на поверхні суспільства, на вершині соціальної піраміди, з'являється людина, яка є надзвичайно умілою і неймовірно обдарованою, наділена до того ж чудовим даром передбачення. Такий геній, для спільноти, товариства, громади, для світу – величезна рідкість. Історія добре знає таких лідерів. Якщо у надрах суспільства, людства будуть зростати такі особистості, виростати люди умілі, тим вищою є ймовірність, що хтось з них виявиться особистістю надзвичайно виокремленою. Чим більшою буде кількість таких людей, людей з видатним умінням керувати іншими, тим ймовірніше, що у одного з них виявиться і дар передбачення.

Вмінь цілком достатньо, якщо мати на увазі звичайні цілі, але іноді світ пропонує поле діяльності і для генія. На жаль, у потрібному місці, у потрібний час геній, як правило, не виникає. Напевно, сьогодні конче потрібна система підготовки таких геніїв – керівників. Але, коло замикається, бо розробити таку систему під силу лише геніальному керівникові.

П'ятою необхідною умовою для керівника є його *рішучість*. Цю якість слід розділити на три елементи.

Перший, і головний, з цих елементів – розуміння того, що виконати поставлене завдання членам колективу, людям під силу. До прикладу. Військовий командир, який спорядив і навчив своє військо (в достатній кількості), привів їх, добре озброєних, до потрібного місця у потрібний час, обов'язково вірить і знає, що перемога буде і є можливою. До цього знання він – при достатній рішучості – додає віру в успіх: те, що можна зробити, буде зроблено. Нарешті, йому необхідні ресурси, щоб «заразити» своєю вірою оточуючих. Він повинен так описати поставлену задачу, щоб запалити серця. У світлі його опису жертви повинні здаватися дрібницею, і, як це не цинічно звучить, можливі понесені втрати – дрібницею. У спокійній переконаності лідера, підлеглі черпають натхнення. До ворогів на війні, або до конкурентів у бізнесі, на виробництві, прихильники керівника відчувають, щось на кшталт почуття жалюгідності. Невже ці нещасні самі не розуміють, що їхні зусилля марні, що доля вже занесла над ними караючий меч? У них немає шансів на порятунок: їх перехитрили, обійдуть з флангу і розіб'ють, вони будуть зметені, пригнічені, розтопані [1,2].

Другим елементом рішучості є відсутність жалю до нехлюїв, ледарів, зрадників, нездарів, віроломних і тих, хто не вболіває за загальну справу. На жаль, нинішнє покоління не завжди приймає з готовністю такий елемент успіху хорошого керівника. Але, в іншому випадку, весь тягар роботи падає на плечі старанного роботяги. В організації, де служать люди, від яких ніякої користі для громади, для справи, для спільноти і суспільства, інші швидко втрачають почуття ліктя. Без елементу відповідальності членів колективу (у певному сенсі, навіть, страху за невиконання завдання) немає ефективної влади. Керівник має бути оточений ореолом справедливого «третейського» судді. Є лідери, яких обожають і якими захоплюються, але це зовсім не означає, що їм невідома нещадність. Коли в їх авторитеті вже ніхто не сумнівається, потреба вселяти страх не є настільки сильною, але, як правило, в їх попередньої кар'єрі нещадність відіграла не



останню роль. І стверджувати, що вона не є потрібною – є великою помилкою.

Третім елементом є привабливість. Тобто привабливість не в звичайному сенсі, бо це якість нам не є підвладною. Але лідер має бути магнітом, центральною фігурою, до якої тягнуться всі інші. Магнетизм в цьому сенсі залежить перш за все від частоти появи на публіці. Є (як ми вже бачили) тип влади, яку можна здійснювати за закритими дверима, але це не лідерство. У зоні активних дій справжній лідер завжди знаходиться на передньому плані, виникає враження, що він одночасно знаходиться всюди. Він стає свого роду легендою. Про нього розповідають анекдоти, правдиві чи неправдиві – не є важливим. Це особистість. Дар збуджувати зацікавленість до власної персони лідер завжди поєднує з небажанням говорити про себе. Його цікавлять інші: він розпитує людей, підбиває їх до розмови, запам'ятовує те, що вважає важливим. Він ніколи не йде із зустрічі, поки подумки не заповнить міні-досьє на кожного з присутніх. Це допоможе при наступній зустрічі щось сказати цікаве і несподіване. Інтерес у нього до чужих справ повинен бути не уявним, а реальним. Хороший керівник вважає за краще не говорити, а уважно слухати. Важливість такої особистості оточуючим доводити не треба.

**Висновки.** Підводячи підсумки, слід зазначити, що вміння керувати людьми – це дійсно мистецтво, якому можна і треба обов'язково вчитися. Більше того, чим раніше цю науку засвоює людина – тим краще. Підкреслимо, що, поєднання досвіду з молодістю – це завдання яке ніколи не вирішувалося легко. Популярні на сьогодні розмови про «соціальні ліфти» для молоді, просування, навіть, юних членів спільноти на відповідальні керівні посади державницького масштабу – є досить авантюристичною ідеєю і, не завжди сприймається позитивно не лише з точки зору теорії державного управління, але й спільнотою в цілому. Беззаперечно, молодому лідеру треба дати можливість реалізувати себе в будь-який момент, надати йому шанс. З іншого боку, двадцять-тридцять років працювати під чийось керівництвом – призводить до того, що шанс стати хорошим керівником є втраченим і людина губиться у соціальному просторі так і не реалізувавши себе. Тому здоровий глузд суспільства, в цілому, у рефрені наведеного вище матеріалу, має бути домінуючим при вирішенні питання призначення (вибору) керівника на будь-яку посаду.

#### Список використаних джерел

1. Parkinson C.N. Parkinson's Law // The Economist. London.1955
2. Klimek P. Hanel R. [Thurner S.](#) To how many politicians should government be left? // Physica A, 2008. **388** (18). P.3939–3947
3. Долінська Л.В., Ковальчук В.В. Математичне моделювання у гуманітарних дослідженнях: компетентність фахівців у закладах фахової передвищої освіти // Збірник наукових праць фізико-математичного факультету ДДПУ. - Слов'янськ : ДДПУ, 2021 . – Вип. № 11 С. 173-178
4. Костенко И.В. Теория поколений и портрет современного молодого специалиста. *Независимый аудитор*. URL : [http://nauditor.com.ua/ru/component/na\\_archive/870?view=material](http://nauditor.com.ua/ru/component/na_archive/870?view=material). (дата звернення: 21.05.2016).

5. Blyznyuk T., Lepeyko T. Generational theory: value-oriented approach. // *Business inform.* 2016. №11. P. 24–31.

lslvvvas@ukr.net