

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**В. М. Колпаков**  
**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ**  
**МЕНЕДЖЕРА**

*Рекомендовано*  
*Міністерством освіти і науки України*  
*як навчальний посібник*  
*для студентів вищих навчальних закладів*

МАУП

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2008

ББК 65.290-2я73  
К61

Рецензенти: *В. А. Семиченко*, д-р психол. наук, проф.  
*Г. А. Дмитренко*, д-р екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 6 від 2.07.04)*

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України (лист № 14/18.7-2689 від 20.12.04)*

### **Колпаков В. М.**

**К61** Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 432 с.: іл. — Бібліогр. в кінці розд.

ISBN 966-608-410-4

У посібнику узагальнено досвід теорії та практики організації праці керівника (менеджера), запропоновано рекомендації з її вдосконалення на основі теорії діяльності й апробованих практикою засобів самоменеджменту.

Для студентів, викладачів і практиків.

**ББК 65.290-2я73**

- © В. М. Колпаков, 2008
- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008

ISBN 966-608-410-4

## ВСТУП

Усе літературне надбання людства, а також більшість того, що напишуть ще письменники, мемуаристи, дослідники, присвячено людині, її життю, боротьбі за місце в цьому світі. Читаючи книжки, спостерігаючи життя, людина завжди переносить дії літературних персонажів, сучасників на свої життєві проекти, систему своїх дій, намагаючись врахувати досвід інших, використовувати апробовані технології досягнення поставлених цілей. Особливо загострена увага кожного з нас до систематизованих, обґрунтованих рекомендацій щодо дій в умовах революцій, змін.

Масова поява літератури з рекомендаціями і порадами стосовно досягнення успіху в бізнесі, житті — це наслідок природної потреби людини, яка опинилася в ситуації, що вимагає від неї енергійних дій з перегляду життєвих цілей, оволодіння технологіями їх досягнення. Проте спроби набуття компетентності завдяки читанню літератури, в якій висвітлено діяльність успішних бізнесменів, без знання основних закономірностей організації праці, функціонування організму людини як індивіда, суб'єкта, особистості, механізмів самоорганізації, саморегулювання тощо, а також технологій самоуправління і навичок з їх використання приречені на напівпрофесіоналізм, напівефективність, напівуспіх.

Особиста підготовка, пов'язана з вивченням популярної літератури, дає знання, узагальнює чужий досвід. Інший напрям дає змогу накласти на реальну життєдіяльність знання людиною законів життя, осмислення складних процесів, що відбуваються в ній під впливом внутрішнього і зовнішнього світів, а їх взаємозумовленість у поєднанні з інтенсивною самоосвітою, самодіяльністю і самоуправлінням дає науково обґрунтовані можливості вдосконалення осо-

бистої практики, стає фактором успіху. Це пов'язано з предметом дисципліни “Організація праці менеджера”.

Організація праці менеджера — процес самовпливу людини, яка займається управлінською діяльністю, на своє функціонування, що забезпечує ефективне досягнення цілей керованої організації, гармонійні життєдіяльність і діяльність керівника, реалізацію ним своїх внутрішніх потенцій та особистих цілей. Це самоуправління, спрямоване переважно на успіх діяльності, має вузький спектр життєвих цілей і використовує тверді, часом безкомпромісні технології їх досягнення. Тому в посібнику, залежно від змістового навантаження, вживатимуться поняття самоуправління життєдіяльністю (реалізуються потреби людини) і діяльністю (людина виконує управлінську функцію в діяльності й підпорядкована нормам, прийнятим у керованій нею організації). Це організація праці менеджера, або його самоменеджмент.

Нині в епоху змін у всіх країнах, у тому числі розвинутих, як зазначають фахівці, наявна духовна криза, а в країнах колишнього Радянського Союзу, зокрема в Україні, — ще й економічна, політична, соціальна, які набули характеру системних. За таких тенденцій розвитку людству залишилося жити 30–40 років — так цілком обґрунтовано заявляють авторитети в галузі екології, політології, соціології. Ймовірно, людина живе неправильно. Вона відповідає часу, але не відповідає його стратегічним вимогам. Причина цього — “пустеля в людині”, — як писав незадовго до загибелі Антуан де Сент-Екзюпері.

Усе, що потім і кров'ю створено на цій планеті, зроблено не державами, не партіями, а людьми, діяльністю кожної окремої людини. Тому дуже важливо, що і як робитиме кожний з нас, які цілі ставитиме у своєму житті, які засоби використовуватиме для їх досягнення. Тобто майбутнє людства залежить від управління діяльністю людей, їхнього самоуправління, погодженої організації праці, самоменеджменту людини, яка перебуває як на вершині піраміди влади, так і в її основі. Людина вже не має права на стратегічні помилки. Цим підкреслюються актуальність дисципліни “Організація праці менеджера”, необхідність її правильного викладання. Незважаючи на це, їй ще не приділяється належної уваги.

Однією з причин цього є складність навчальної дисципліни, що базується на методології, філософії, кібернетиці, соціосинергетиці,

теорії управління і теорії особистості, біології, соціології, психології, праксеології, акмеології, валеології та інших дисциплінах. Проте основними труднощами є не викладання цієї дисципліни, а саме підготовка керівників до виконання посадових обов'язків на різних рівнях ієрархії управління. Ця підготовка вимагає здобуття необхідного обсягу знань, формування відповідних майбутніх посадових навичок і вмінь, розвитку якостей, що сприятимуть самовдосконаленню керівника і досягненню ним вершин особистісного і професійного розвитку. Сучасна система підготовки управлінців має розроблені форми навчання: традиційні (лекції, семінари тощо), які сприяють переданню знань тим, кого навчають; нові (ділові ігри, полеміка та ін.), що дають змогу формувати навички й уміння; новітні (інноваційні, організаційно-діяльнісні й організаційно-розумові ігри тощо), які сприяють розвитку здібностей. Результати багатьох досліджень свідчать, що конкурентоспроможність менеджера у XXI ст. буде пов'язана з проблемною формою мислення. Проте виникає проблема — ми можемо розпорядженням згори ввести необхідні форми мислення, але для їх реалізації необхідні викладачі, які володіють сучасними формами підготовки студентів до управлінської діяльності. Не менші складнощі виникають і в адаптації цих форм до процесу підготовки керівників з урахуванням дії закону традиції.

На даний час немає навіть науково обґрунтованого поняття “організація праці”, і ми користуємося сформованим. Існують різні концепції самоменеджменту, що розглядають односторонньо предмет цієї дисципліни. Переважно вони застосовують раціоналістичний підхід до діяльності людини, де діяльнісні цілі багато в чому пов'язані з особистою вигодою, користю. Нині для забезпечення прогресивного суспільного розвитку необхідна відповідна система підготовки керівників. Вона повинна творчо врахувати західний і східний підходи в цьому питанні (відбуваються глобалізація й інтеграція бізнесу), обґрунтовано використовувати методи і технології, розроблені різними світовими школами, для забезпечення відповідності вимогам часу рівня підготовки менеджерів. При цьому не слід забувати про їх гармонійний розвиток, необхідний для вирішення завдань як на рівні окремої фірми, так і в планетарному масштабі. Це зумовлює необхідність інтенсивного розвитку теорії організації праці менеджера, його самоменеджменту. Потрібний стратегічний прорив у цій сфері знань і культури його використання в реальному житті. Це, у свою

чергу, може бути досягнуто готовністю практики сприйняти рекомендації науки.

Рівень розвитку науки про організацію праці менеджера, саоменеджмент людини, з урахуванням уже відомих масовому читачеві наробітків про його можливості в самоуправлінні, саморозвитку, самовдосконаленні, ще відносно невисокий. Проте уже нині розроблено технології втручання в структури людської пам'яті, психологічного впливу як на окрему людину, так і на величезні маси людей. Це, з одного боку, характеризує можливості теорії і практики у сфері самоуправління людини, а з іншого — свідчить про можливості зловживання цим проти окремої людини і цілих народів. Через організацію праці менеджера і його саоменеджмент, їх наукове розроблення, творче засвоєння і культуру застосування в даний час пролягає шлях до розвитку суспільства, держави і головне — кожної окремої людини.

Роль і місце людини, яка реалізує функцію управління в суспільстві, постійно зростає. Це відбувається тому, що частка управлінської праці в сукупній діяльності людства (матеріального і духовного виробництва) збільшується, а якість управлінської діяльності, професіоналізм суб'єктів управління, їхній науково-аналітичний і моральний рівні стрімко падають. Дослідження свідчать, що протиріччя між об'єктом управління (космос, соціальний простір, біо-сфера, природні та людські ресурси) і його інтегральним суб'єктом (усе людство, його владні інститути, міжнародні органи, міжнародне право) стають дедалі гострішими, загрозливими для самого існування людства.

Закономірно відбувається перебудова світової системи управління, але цей об'єктивно фіксований розвиток на сьогодні призвів до світової кризи, до критичної граничної точки (біфуркації). Це місце розгалуження траєкторії руху нашого співтовариства, за якого відбуваються її структурна перебудова, якісна зміна поведінки об'єкта управління, і передбачити її спрямованість неможливо. Необхідна заміна застарілої парадигми управління на нову, здатну забезпечити стійкий розвиток людства в XXI ст. Виходячи з цієї потреби світу, і необхідно готувати керівників.

Посібник, розроблений на основі програм “Організація праці менеджера” і “Саоменеджмент”, містить певну систему знань в галузі організації діяльності менеджера.

# ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

## 1.1. ПРЕДМЕТ, ФУНКЦІЇ, ЗАВДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

**Предмет та об'єкт організації праці менеджера.** Кожна наука має різні, відносно самостійні теорії, які вивчають і досліджують окремі сторони її об'єкта — те, на що спрямовано предметно-практичну і пізнавальну діяльність.

Як наукова дисципліна, організація праці менеджера повинна мати свій предмет і об'єкт дослідження. Розглядаючи організацію праці менеджера як наукову теорію, можна говорити про систему знань, які є об'єктом, джерелом дослідницької діяльності в певній галузі.

Аналіз практики управління свідчить, що організація праці менеджера — це складне біологічне, соціальне, духовне, інформаційне, організаційно-технологічне явище — системна діяльність у сфері управління (самоуправління) власною розумовою працею, призначенням якої є безпосереднє управління діями людей у процесі їхньої трудової діяльності. Уявляючи цю дуже складну діяльність як процес, можна виявити, що він відбувається зі зміною станів, якостей об'єкта, містить певні етапи і тенденції, пов'язаний із закономірностями, які становлять предмет цієї наукової дисципліни.

*Об'єктом* організації праці менеджера є людина як складна біосоціальна і духовна система. *Предметом* — діяльність людини із

самоуправління своєю працею під час досягнення поставлених цілей. Необхідною умовою формування теорії організації праці менеджера як складової частини науки організації праці є точне визначення її предмета, меж і напрямів вивчення, форм і методів дослідження.

Нині критично переробляється багато теоретичних положень науки управління, у першу чергу, в галузі управління економікою і господарством, визначаються місце і роль людини. Сучасні концепції організації праці як окремого менеджера, так і персоналу великих організаційних систем є цілісною теорією, яка містить положення про те, що основа управління складними системами — це самоуправління, і людина (менеджер) є центральним елементом цієї системи. При цьому менеджер як біосоціальна і духовна система має підсистеми, що працюють в автоматизованому режимі, здатні до самоорганізації, саморегуляції, самомотивації тощо. Людина як система може здійснювати свій розвиток цілком самостійно. На сьогодні теорія організації праці людини виходить на новий етап розвитку.

Характерною рисою розвитку науки про ефективну людську діяльність є інтенсивний процес її диференціації. Сформувалася наука *праксеологія*, об'єктом дослідження якої є цілеспрямована діяльність людини з погляду її вдосконалення. З'явилася особлива галузь знань — *акмеологія* — зумовлена потребою суспільства у високому професіоналізмі фахівців, у створенні умов максимального їхнього самовираження і творчої самореалізації. Акмеологія, яка вивчає фактори, що стимулюють або стримують розвиток людини, досягнення нею висот (“акме”) особистісного і професійного розвитку, може стати ідеологічною основою для організації праці менеджера.

Разом з диференціацією відбувається і процес інтеграції, коли на межі раніше роз'єднаних концепцій з'являються нові, відносно самостійні теорії. До них належить організаційна управлінська діяльність людини. Стимулює процес розвитку цієї наукової дисципліни у широкому плані майбутня зміна парадигми управління планетарними процесами, а у вузькому — зміна суспільного ладу в нашій країні та наслідки цього для кожної людини.

Складність і різноманіття законів організації праці як підсистеми суспільства, підвищення відповідальності керівників за результати своєї діяльності й зумовлюють виділення теорії організації праці менеджера (людини) у відносно самостійну дисципліну.



*Теорія організації праці менеджера* є сумою знань про самоуправління людини, яка виконує управлінську функцію, про закони (закономірності) функціонування і розвитку людини як біосоціальної та духовної системи, принципи, методи, технології, прийоми вирішення нею завдань у процесі досягнення поставлених організацією цілей. Вона призначена для виявлення найефективніших шляхів і засобів досягнення менеджером (людиною) життєвих цілей.

**Функції та завдання теорії організації праці менеджера.** Організація праці менеджера як складова теорії організації виконує пізнавальну і прогнозу функції.

*Пізнавальна функція* виявляється в розкритті сутності процесів організації праці менеджера, їх закономірностей, поясненні основних властивостей і взаємозв'язків складових досліджуваного предмета.

*Прогнозна функція* полягає у визначенні тенденцій подальшого розвитку управлінської діяльності.

*Основні завдання теорії організації праці менеджера:*

1) вивчення й узагальнення досвіду самоуправління життєдіяльністю і діяльністю менеджера (людини) при досягненні своїх цілей;

2) виявлення і дослідження закономірностей, властивих організації праці менеджера, визначення принципів, розроблення технологій вирішення життєво важливих завдань;

3) розроблення рекомендацій в галузі організації праці менеджера, підготовки людини до активної життєвої позиції;

4) розроблення методів дослідження проблем організації праці менеджера, виявлення нових вимог і тенденцій розвитку.

Ці завдання можуть бути вирішені лише за умови:

- розроблення рекомендацій на основі фундаментальних досліджень у сфері методології, біології, психофізіології, соціальної психології, теорії управління і теорії діяльності, працєології, акмеології, валеології та інших наукових дисциплін;
- системодіяльнісного підходу до розроблення і реалізації програм навчання і підготовки менеджерів до діяльності та життя;
- готовності менеджера сприймати рекомендації науки та передової практики.

Основні розділи дисципліни “Організація праці менеджера”:

- головні положення теорії та практики організації праці менеджера;

- теорія і практика стратегічної і тактичної (повсякденної) організації праці менеджера;
- основи теорії діяльності;
- основи управлінської діяльності менеджера;
- засоби реалізації функцій організації праці менеджера;
- особливості організації праці в соціумі у різних умовах і тенденції розвитку теорії та практики.

## 1.2. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

### 1.2.1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ “ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ”

Обґрунтованість теоретичних висновків і цінність практичних рекомендацій з розв’язання конкретної проблеми залежать від правильного розуміння явищ і процесів, які стосовно цієї проблеми мають загальніший характер. Виходячи з цього системного принципу, перед вирішенням завдання організації праці менеджера з’ясуємо сутність найзагальніших понять “організація” і “праця”.

Р. Декарт зазначав: “Уточнюйте значення слів, і ви позбавите людство половини оман”. На сьогодні, наприклад, навіть у теорії управління по-різному трактують поняття “сутність” і “зміст управління”, “організація праці” та “управління” тощо. У табл. 1.1 наведено різні визначення понять “праця” та “організація”. Заповніть правий стовпчик таблиці, виділивши основну думку поданих дефініцій. Спробуйте дати своє визначення поняттю “праця”.

На підставі аналізу табл. 1.1 можна дійти висновку, що *праця* — це доцільна діяльність персоналу, спрямована на одержання продукту, а *організація праці* — внутрішнє упорядкування, узгодження сукупності процесів або дій, адаптація до умов певного підприємства. Головне, що їх поєднує, — це мета діяльності персоналу. Для з’ясування зв’язку між діяльністю менеджера, цілями підприємства та організацією процесу вточимо значення поняття “діяльність”.

## Визначення понять “праця” та “організація праці”

Зміст поняття	Основна думка
1	2
<p>Праця є насамперед процес, що відбувається між людиною і природою, процес, в якому людина своєю власною діяльністю опосередковує, регулює і контролює обмін речовин між собою і природою (Маркс К. Капітал. –Т. 1. – С. 184)</p>	<p>Праця – процес діяльності</p>
<p>Праця – доцільна діяльність людей зі створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення потреб окремої людини, підприємств, людей або суспільства в цілому.</p> <p>Праця абстрактна – затрати фізіологічної енергії товаровиробників, не враховуючи конкретних умов товарного виробництва. За трудовою теорією вартості створює вартість товару.</p> <p>Праця жива – доцільна діяльність людини, затрати її розумової та фізичної енергії, спрямовані на створення матеріальних і культурних благ. Поділяється на необхідну (витрати на створення необхідного продукту) і додаткову (витрати на створення додаткового продукту).</p> <p>Праця конкретна – праця, затрачувана у певній корисній формі, яка утворює споживчу вартість товару. За марксистською трудовою теорією в умовах товарного виробництва конкретна праця утворює діалектичну єдність з абстрактною працею. У товарному виробництві, заснованому на товарній власності, конкретна праця є приватною працею, а її суспільний характер виражається через абстрактну працю. Тому протиріччя між конкретною та абстрактною працею відображає антагоністичне протиріччя між приватною і суспільною працею, що переростає в умовах капіталізму у протиріччя між суспільним характером виробництва і приватнокапіталістичною формою привласнення.</p> <p>Праця адміністративна – специфічний вид розумової праці, призначенням якої є безпосереднє управління діями людей у процесі їхньої трудової діяльності (Большой экономический словарь.– М., 2000. – С. 755)</p>	<p>Праця – ціле-спрямована діяльність</p>
<p>Процес праці містить у собі три обов’язкових моменти: 1) до-цільну діяльність людини або працю; 2) предмет праці; 3) засоби виробництва, якими людина діє на предмет праці (Краткий философский словарь. – М., 1955)</p>	
<p>Праця – 1) цілеспрямована діяльність людини, що вимагає розумового, фізичного напруження; 2) результат такої діяльності; 3) зусилля, розумове або фізичне, спрямоване на досягнення чого-небудь (Словарь русского языка. – М., 1988. – Т. 4. – С. 417)</p>	

Продовження табл. 1.1

1	2
<p>Праця — свідома, доцільно спрямована діяльність, докладання людьми розумових та фізичних зусиль для створення корисних продуктів, виробництва речей, надання послуг, нагромадження і передавання інформації, що спрямовуються на задоволення своїх матеріальних і духовних потреб; основна форма життєдіяльності як окремої людини, так і суспільства в цілому, вихідна умова соціального буття, розвитку всіх сторін громадського життя. Водночас праця — засіб самовираження і самоствердження особистості, реалізації її досвіду, інтелектуального і творчого потенціалу, морального достоїнства (Управление персоналом : Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — С. 387)</p>	
<p>Праця — це процес перетворення ресурсів природи на матеріальні, інтелектуальні та духовні блага, здійснюваний і (або) керований людиною або за примусом (адміністративним, економічним), або за внутрішнім спонуканням, або за тим й іншим (Генкин Б. М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 7</p>	
<p>Організація — 1) будова, устрій чого-небудь; 2) сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення якої-небудь мети, вирішення якого-небудь завдання на основі принципів поділу праці, поділу обов'язків ієрархічної структури (Современный словарь иностранных слов. — М.: Рус. яз., 2001. — С. 427)</p>	
<p>Організація — 1) об'єднання, спаявання для якої-небудь мети; 2) внесення у що-небудь певного порядку, плановірність, упорядкування; 3) об'єднання окремих осіб, суспільних груп, що мають чітку структуру і певні завдання, програму дій; 4) фізична або психічна будова окремої істоти (Словарь русского языка. — М.: Рус. яз., 1988. — Т. 2. — С. 637)</p>	
<p>Організація (фр. <i>organization</i> — надаю стрункого вигляду, влаштувую) — 1) внутрішня упорядкованість, погодженість, взаємодія більш-менш автономних частин цілого, вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; 2) сукупність процесів або дій, що зумовлюють утворення й вдосконалення взаємозв'язків частин цілого; 3) об'єднання людей, які спільно реалізують програму чи ціль і діють на основі певних правил або процедур. Стоєвоно питань управління персоналом організацію можна розглядати з двох точок зору: структурної та поведінкової. За структурного підходу організація — систематизоване свідоме об'єднання людей, що ставить за мету досягнення певних цілей. За поведінкового підходу організація передбачає схему розподілу</p>	

1	2
ролей, у межах якої люди розподіляються за завданнями, що сприяє досягненню цілей фірми (Енциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — С. 219)	
Організація праці — теорія і практика побудови різних елементів робочого процесу, їхнього взаємного узгодження й адаптації до умов певного підприємства. Сукупність елементів, що містять робоче завдання, його виконавців, а також засіб його виконання, іменують робочою системою. У межах робочої системи відбувається взаємодія людини і засобів праці в процесі праці на робочому місці й в умовах певного робітничого середовища. Вивчення процесу праці передбачає методи дослідження і конструювання робочих систем, спрямованих на оптимальну взаємодію всіх їхніх елементів. Один з методів організації праці — це поділ праці, що на рівні підприємства означає розчленування загального завдання на низку завдань та його розподіл між спеціалізованими виконавцями (Большой энциклопедический словарь. — М.: Рус. яз., 2000. — С. 410)	
Організація управління — створення, утворення системи управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування раніше утвореної діючої системи управління (Большой энциклопедический словарь. — М.: Рус. яз., 2000. — С. 410)	

“Діяльність” — дуже складне поняття, яким користуються, часто не замислюючись над його значенням. Проте теорія і практика потребують наукової обґрунтованості цього терміна, тому що за його правильним розумінням стоять людські життя, майбутнє людської цивілізації. Теорія діяльності може освітити шлях практиці. Будучи об’єктом прийняття управлінських рішень, діяльність за правильного розуміння її сутності стає фактором суспільного прогресивного розвитку.

Для вдосконалення діяльності осіб, які приймають рішення, доцільно розкрити складність поняття “діяльність”, особливості її як об’єкта управління й ознайомитися із сучасними розробками в галузі теорії діяльності, із загальною теорією діяльності.

У людській діяльності виділяють різноманітні її типи:

- професійна (менеджер персоналу, викладач та ін.);
- залежно від функцій управління (діяльність організаційна, керівна, управлінська);

- інші типи діяльності (дослідницька, конструкторська, проєктувальна тощо).

Для керівника в діяльності варто виділити статичну і динамічну (процесуально-діяльнісну) складові. Підлеглі та їхня діяльність — це об'єкт для діяльності керівника і керованого. Для управління використовуються знання про об'єкт. Знання поділяються на:

- технічні, завжди зумовлені цілями дії (інформація про об'єкт, його пристрої, дії, адекватні досягненню мети);
- наукові (інформація про закони, за якими “живуть” ідеальні, абстрактні об'єкти).

Оскільки об'єктом для керівника є діяльність підлеглих, виникає необхідність знань про діяльність і мислення. В ідеалі це вимагає створення науки про діяльність.

## 1.2.2. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ “ДІЯЛЬНІСТЬ”

*Діяльність* — робота, заняття в якій-небудь галузі [28], специфічна людська форма ставлення до навколишнього світу, споглядання якої становить його доцільну зміну і перетворення в інтересах людей, містить у собі ціль, засоби, результат і сам процес [16].

Діяльність — специфічно людська, регульована свідомістю активність, породжувана потребами, спрямована на свідомість і перетворення зовнішнього світу й самої людини [30]. Під діяльністю розуміють процес реального життя людини в навколишньому середовищі. Це його суспільне буття у всьому різноманітті форм. Через діяльність людина впливає на себе, на природу, речі, інших людей. При цьому стосовно себе, речей вона виступає як суб'єкт, а стосовно людей — як особистість, суб'єкт, індивід. Під діяльністю можна розуміти систему, що має свою будову, свої внутрішні переходи і перетворення, свій розвиток [6]. Діяльність кожної людини залежить від її місця в соціальній ієрархії, від сформованих умов і неповторних індивідуальних обставин. Поєднуючи поняття “життя” і “діяльність” у “життєдіяльність”, під останньою розумітимемо особливу форму руху людини на певному етапі її розвитку і реалізації життєдіяль-нісних функцій [16].

Наведені визначення свідчать про те, що термін “діяльність” вимагає глибшого аналізу. Діяльність, як зазначалося вище, розуміють як роботу,

заняття в якій-небудь галузі. Сумніви виникають при визначенні розбіжностей між поняттями “робота”, “праця”, “діяльність”. У цьому плані постає питання: машина, тварина, як і людина, теж здійснюють діяльність? Розглянемо судження фахівців, які представляють різні сфери людського життя і діяльності, й поглибимо розуміння цього складного поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Визначення поняття “діяльність”**

Зміст поняття	Ключові слова
1	2
<p>Поведінка — це сукупність реакцій на біосоціальні подразники, вияв життєвої активності, різних типів енергії — розряд, споживання, трансформація. Вона пов’язана з порушенням енергетичної рівноваги у відносинах між індивідом і середовищем. У кожному акті наявні емоції, воля й інтелект. Інтелект гальмує активність і передбачає побудову уявлень про нього, породжує активність. Воля забезпечує прагнення до цілі. На основі потреб як вихідних мотивів виникають рушійні причини — мотиви як нестача у тому, що відображено у свідомості. Аналіз забезпечує координацію поведінки. Зростання свідомості зумовлює зменшення зв’язку із середовищем, свободу дії (А. Корнілов)</p>	<p>Сукупність реакцій</p>
<p>Зовнішня діяльність містить психічний компонент, через який відображається зовнішній вплив. Він відносно незалежний від діяльності. Спосіб існування психічних процесів змінюється за інтеріоризації дії і усвідомлення діяльності. Діяльність предметне суб’єктивне і розпредметне об’єкти, існуючи в єдності зі свідомістю. Сама свідомість охоплює єдність знань і відносини, оцінки, переживання, значущість об’єкта пізнання. Ставлення дає змогу зайняти позицію. Свідомість є і передумовою, і результатом діяльності, розкривається і формується в ній. Ставлення до середовища за допомогою відображення зумовлює постановку цілей і завдань з огляду на умови досягнення цілей. Діяльність чиниться свідомою історичною особистістю, насиченою переживаннями, відносинами.</p> <p>Завдяки психічній діяльності як пізнання практична діяльність здійснюється відповідно до складних вимог, зумовлених об’єктивними причинами. Психічна діяльність — емоційна, вольова — виступає у формі прагнень, бажань, почуттів, що зумовлюють значення явищ для даної людини, її ставлення до них (С. Рубінштейн)</p>	<p>Психічний компонент</p>

Закінчення табл. 1.2

1	2
Будь-яка діяльність здійснюється відповідно до ролі людини в певній системі відносин, процедур поведінки, запропонованих ролюю — суспільною функцією в системі. Нова діяльність зумовлює зміну ставлення до себе ( <i>Б. Ананьєв</i> )	Роль у системі відносин
Людина в дії і здійснюється, і стає продуктом ( <i>І. Фіхте</i> )	Продукт дій
Праця — діяльність продуктивної цілі, яка потребує уявлення, співвіднесення з вихідним матеріалом, етапами перетворення і результатом. Ці уявлення змінюються зі зміною умов і засобів, що вимагає усвідомлення, зіставлення з об'єктами, здійснення в людині дій з ними як явищами свідомості. Діяльність може втратити мотив і перетворитися на дію, мотив і стати діяльністю ( <i>А. Леонт'єв</i> )	Д і я л ь н і с ь т ь , ціле-спрямована на одержання продукту
Здібності — це індивідуальні особливості, що стосуються успішно здійсненої діяльності ( <i>Б. Теплов</i> )	П р о я в індивіду-аль-
Діяльність є цілісність більша, ніж "люди". Вона захоплює інди-відів і змушує поводитися певним чином. Найпростіше уявлення (блокове) про діяльність: цілі, завдання, процедури, методи, засоби, вихідний матеріал, продукт. Між ними існують рефлексивні відображення, що створюють блоки завдань, проблем, фіксації невідповідності між наповнювачами блоків, що зумовлюють перебудову наповнень. Через блоки відбувається процес, що здійснюється механізмом. Діяльність є дія плюс рефлексія ( <i>М. Шедровицький</i> )	Цілісність біль- ша, ніж люди

Як видно з наведених суджень, поняття “діяльність” застосовується в різних значеннях. Це свідчить про те, що цей термін використовується без чітких розбіжностей у поняттях. Значеннева форма оперування терміном є індивідуальною і залежить від ситуації в аналізі явищ. На підставі аналізу визначень можна виділити такі значення діяльності [2]:

- 1) поведінка — це сукупність реакцій на біосоціальні подразники, вияв життєвої активності. Вона пов'язана з порушенням енергетичної рівноваги у відносинах індивіда із середовищем;
- 2) почуттєве порушення в мозку зумовлює активність м'язової системи, запуск несвідомого або свідомого руху;
- 3) дія має свою причину “Я”;
- 4) діяльність здійснюється свідомою історичною особистістю, насиченою переживаннями, відносинами;



5) поведінка не існує без психіки, що починається з потреби, а потім переходить до думки;

6) праця — діяльність продуктивна, що потребує уявлення цілі, співвіднесення з вихідним матеріалом, етапами перетворення і результатом. Предметна діяльність відповідає потребі, упредметненій в мотиві;

7) діяльність — це поведінка людини, спрямована на задоволення потреби, що складається з дій, об'єднаних ціллю;

8) діяльність — сукупність процесів, об'єднаних загальною спрямованістю, спонукальним чинником;

9) діяльність є цілісність більша, ніж “люди”. Вона захоплює інди-віда і змушує поводитися певним чином. Вона складається з цілі, завдання, процедури, методів, засобів, вихідного матеріалу, продукту.

Порівнюючи ці визначення, можна помітити якісні переходи. Спершу діяльність збігається з природним процесом реагування на зовнішні впливи в межах формування оптимальних відносин із середовищем. Проте при реагуванні людини на соціальне середовище включається її активність як діяча (у цілепокладанні, постановці завдань тощо), і природний принцип здійснення “діяльності” порушується.

При постановці завдання старшим в управлінській ієрархії та контролі над його вирішенням це завдання (норма: ціль, план, програма) захоплює людину, підкоряє її буття. Завдання і норми їх вирішення залежать тоді не стільки від людини, скільки від засобів і методів, які застосовуються. Мета діяльності людини визначається зовнішніми для неї як суб'єкта межами. Можна уявити чотири рівні поведінки людини в соціумі (рис. 1.1), два з них називати



Рис. 1.1. Рівні діяльності (поведінки) людини в соціумі

“життє-діяльністю” (внутрішньо вільним, стихійним типом буття людини в природному і соціальному середовищах) і два — “діяльністю” (зовні зумовленою організаційно-функціональною структурою суспільства та його культурою) [2].

У життєдіяльності вихідною умовою активності людини є потреба, а потім її суб’єктивне відображення, у діяльності — норма (план, програма тощо), яка пропонується суспільством, організацією і визначає характер буття людини. Тому людина змінюється в життє-діяльності як система, що самоорганізується і саморозвивається відповідно до індивідуальних цілей, а в діяльності вона спрямована на зміну в інтересах суспільства. Примусовий характер змін людини в діяльності зберігається там, де діє незалежна від неї норма (комунікація, спілкування, моделювання тощо). Вищі форми примусовості містяться в організаційній культурі суспільства, тому що там нормативне має узагальненість і загальність впливу на самовизначення людини-суб’єкта. Людина перетворюється на “інструмент” реалізації норм і механізму нормування. Проте вона може придбати нові можливості свого розвитку, потенціал і перспективу подолання відчуженості від суспільства, сходячи певними рівнями (рис. 1.2.) [2].

З розвитком на цьому шляху в людини змінюються мотиваційно-потребова, інтелектуально-розова, поведінково-рухова сфери, і вона будує свою діяльність, ґрунтуючись не на первинній біопси-хічній основі, а на потребі, що перебуває поза нею — у соціумі, у культурі, в універсумі. Усередині людини природність, тілесність тощо поступаються щиросердості, духу. Отже, важливість поняття “діяльність” визначається:

- необхідністю рефлексивного осмислення діяльності;
- залежністю результату діяльності від способу дії людини;



Рис. 1.2. Рівні розвитку людини в діяльності

- особливою значущістю способу і здібностей, якими володіє людина, для її розвитку.

Філософ І. Фіхте стверджував, що здібності розвиваються паралельно з розвитком діяльності. К. Маркс виділив не тільки спосіб, а й засоби, залежність якості діяльності від застосовуваних засобів.

Для діяльності характерним є процес реалізації норми перетворення чого-небудь. Норма (ціль, план, програма, проект тощо) визначає перебіг перетворення “матеріалу” на “продукт”, можливий за рахунок використання “засобів”, тому що сам матеріал не перетворює себе на відповідність із зовнішньою цільовою вимогою і можливістю норми як форми всього процесу в цілому. Людина є лише одним з факторів, що забезпечує, є “діячем” або організує взаємодію між матеріалом і засобом. У даному разі вихідним є виникнення потреби і цикл процесів, що забезпечують задоволення потреби.

Життєдіяльність має цілком визначені структурно-процесуальні межі, обриси “одиниці” аналізу. Якщо виникають складнощі в життєдіяльності, з’являється вже не базова, а ситуаційна потреба разом із усіма типовими ланками. Можна говорити про яруси, ситуаційно значущі набори типових, сфокусованих на певну ланку початкового циклу життєдіяльності. Оскільки динаміка потреб зумовлена зсередини і ззовні, вона може призводити до деформації повного і “правильного” циклу життєдіяльності. У процесі соціалізації, входження в нормативні простори соціуму і культури малюнок життєдіяльності змінюється паралельно до тимчасових (зовнішніх) і постійних (зміна психічних механізмів) факторів. Життєдіяльність стає адекватною соціальному, діяльнісному світам, світовій культурі. Людина свідомо підпорядковує свою життєдіяльність цим світам у рутинному і творчо-інноваційному варіантах [2]. У даному разі життєдіяльність перетворюється на діяльність. У діяльності людина реалізує норми, визначені соціумом (державою, суспільством, власником підприємства та ін.).

Діяльність вивчалася різними науками, але на даний час деяке оформлення знань і напрямів вивчення сформувалося в психології та методології.

У психології під діяльністю розуміють активну взаємодію з навколишньою дійсністю, у процесі якої жива істота виступає як суб’єкт,

що цілеспрямовано впливає на об'єкт і задовольняє у такий спосіб свої потреби.

У методології поняття “діяльність” визначається в межах методологічних підходів до діяльності як предмета дослідження і вимагає підвищеної уваги до самого об'єкта.

Для вивчення діяльності необхідно виділити її як об'єкт і запропонувати засоби для її аналізу. У роботах, присвячених теорії та практиці управління, управлінська діяльність розглядається як процес. Водночас діяльність завжди є системою, причому дуже складною. Розгляд діяльності як процесу, імовірно, можна пояснити інтенсивним розвитком в останні десятиліття кібернетики, що вивчає процеси, і розробленістю цього поняття.

*Процес* — послідовна зміна яких-небудь явищ, станів, хід розвитку чогось. З огляду на це визначення можна уявити роботу менеджера та його апарату управління як послідовність дій, чітко обмежених часом. При цьому процес виступає як вихідне поняття системного аналізу. Проте для опису системної діяльності цього недостатньо.

Менеджер і створені ним організаційні системи органічно входять до складніших систем (міждержавних, планетарних, космічних), де існують інші цінності, інша система координат, інша логіка дій. Це ще раз підтверджує, що управлінська діяльність не може бути описана логікою процесу.

Розглядаючи діяльність менеджера у вигляді процесу (наприклад, під час прийняття ним управлінського рішення), можна виявити такі її властивості:

- взаємозалежність, обумовленість різними функціональними зв'язками і відносинами з багатьма керівниками організації;
- вимірюваність діяльності у часі, просторі, системі різних координат;
- представленість діяльності цілісною структурою;
- можливість проектування діяльності на систему координат.

Проте у цьому випадку існують певні складнощі:

1) результат діяльності не може бути отриманий у процесі виконання послідовних операцій у силу їхньої системної залежності. Наприклад, людина є цілісною біосоціальною та духовною системою, і керувати нею можна, впливаючи на неї як на систему, цілісність. Характеристики продукту діяльності дають змогу

визначити технології та процедури, за допомогою яких він отриманий;

2) неясно, що і хто є носієм діяльності. Наприклад, дії оператора Чорнобильської АЕС, який відімкнув аварійну систему, класифікують як результат роботи всього механізму управління. Ціль була не тільки в черговій зміні АЕС, а й у тих, хто поставив відповідне завдання. Отже, для того щоб з'ясувати, хто і що робив, потрібно перейти до системної характеристики, ширшої сфери.

При розширенні процедури ми одержуємо одиницю, що охоплює все людське соціальне існування. Таке розуміння діяльності показує всю складність реалізації управлінської функції на стратегічному рівні управління. Прийняте менеджером рішення повинне відображати діяльність як поліструктуру на стратегічному рівні з організаційними відносинами на функціональному і тактичному рівнях.

Системний характер діяльності зазначається в багатьох роботах. Багаторічні експерименти переконливо підтверджують нескінченність вивчення діяльності. При цьому чим більше знань потрібно одержати від складної системи (діяльності), тим складнішу теорію необхідно побудувати.

Прийняти рішення з організації діяльності вимагає, як мінімум, вивчення відносин працівників у процесі виробництва (у діяльності) з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування виробничих систем, що є складнішим завданням, ніж це зазвичай вважають. Це вимагає встановлення основних закономірностей і рушійних сил, що визначають поведінку людей і спільнот в умовах спільної праці.

Розв'язати це завдання можна при вивченні закономірностей і факторів діяльності людини. Це, у свою чергу, вимагає побудови відповідної методології дослідження.

### **1.2.3. ПОНЯТТЯ “ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА”**

Зупинимося на змісті терміна “організація”. Під організацією розуміють:

- внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємодії більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, зумовлену його будовою;
- сукупність процесів або дій, що визначають утворення й вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- об'єднання людей, які спільно реалізують програму або ціль і діють на підставі процедур і правил.

Виходячи з цих визначень, основою трудової діяльності менеджера є управління організацією людей, які мають певні цілі в цій організації. Із підручників з менеджменту відомо, що сутністю організації управління є створення організаційної структури підприємства, що відповідає цілі організації, а основними інструментами управління організацією, виробленими в процесі розвитку людства, є:

- ієрархія — організація, де основним засобом впливу є відносини влади — підпорядкування, тиск на людину згори, за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ тощо;
- культура — створені та визнані суспільством, організацією група цінностей, соціальні норми, настанови, шаблони поведінки, ритуали, що змушують людину поводитися так, а не інакше;
- ринок — мережа рівноправних відносин по горизонталі, заснованих на купівлі-продажу продукції та послуг, на відносинах власності, на рівновазі інтересів продавця і покупця.

Організація може бути розглянута як процес і результат, а також як продукт, якщо “організація” виступає діяльністю, процесом діяльності. Свого часу ще Аристотель вважав, що будь-яка конкретна річ складається з матерії та форми, причому форма є як активним фактором, завдяки якому річ стає дійсною, так і метою процесу станов-

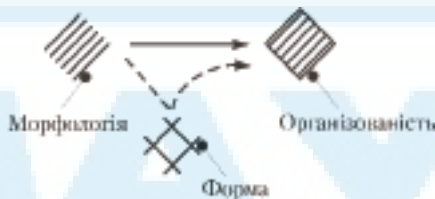


Рис. 1.3. Організація діяльності менеджера щодо її змісту (морфології) та форми організації праці

лення. У “природному” вимірі, найзручнішому на початку аналізу, процес організації означає появу організованості на базі раніше “неорганізованої” морфології (рис. 1.3) [2]:

Під морфологією розуміють усе, що піддається оформленню, розглядається в опозиції до “форми”. Оформлення або змінює властивості морфології, або залишає їх незмінними. У разі відповідності морфології “вимогам” форми їй надається статус “організованості”. У процесі підпорядкування нормі морфологія перетворюється на організованість діяльності. Проте для виникнення цього ефекту (організованості або у загальному вигляді “чогось” з морфології) у морфологію повинна бути внесена форма, і потрібне пояснення того, звідки і як ця форма виникла чи може з’явитися. Тільки за наявності натурального або соціокультурного, діяльнісного, розумового тощо пояснення цього ефекту можна вводити опозиції “морфологія – організованість” і “морфологія – форма”.

Для Аристотеля існувала опозиція “матерія – форма”, а для Гегеля “матерія – дух”. Подібних фіксацій існує багато. У теорії діяльності є опозиції “норма – реалізація норми”, “матеріал – продукт” тощо, а в теорії мислення – “зміст – форма” процесу мислення, “зміст – форма” знання та ін.

Залежно від того, як онтологічно вводиться те, з “чого” виникає форма організованості, розрізняють “матеріалістичну” та “ідеалістичну” версії устрою світу. В першому випадку йдеться про самоорганізацію матерії, а в другому – про божественну або іншу духовну організацію всього існуючого. Сама поява морфології у другому випадку часто приймається як відхід духу у своє “інобуття” (Г. Гегель). У світі діяльності організованість розглядається як резуль-

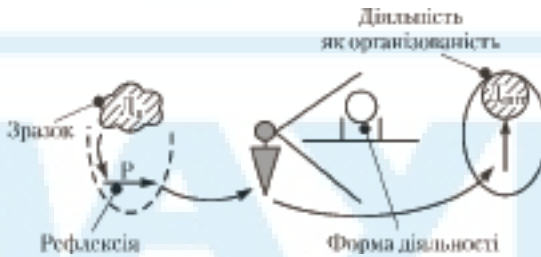


Рис. 1.4. Рефлексивна організація діяльності

тат внесення функціональної форми, зміст якої породжується в рефлексії зразка досвіду (рис. 1.4) [2]. На цьому рисунку показано рефлексивний вихід менеджера при виникненні труднощів, додання природній динаміці ( $D_{\text{п}}$ ) своїх дій організованого характеру, вибір форми діяльності (норми праці) та одержання штучної (окультуреної) організації трудової діяльності ( $D_{\text{шт}}$ ).

Практика і методика вимагають формування механізмів самоорганізації менеджера, специфіки його самосвідомості, рефлексії, духу як такого, що виявляється в рефлексії, мисленні, волі, самосвідомості тощо. Джерелом і засобом самоорганізації розвитку такого механізму є рефлексія і рефлексивна самоорганізація. У цьому механізмі формується потенціал переходу від зміни до розвитку. Вже в Гегеля рефлексія має орієнтації на пізнання і “волю”, що зумовлюють прийняття рішень та їх реалізацію. Еволюція рефлексії пов'язана з внесенням у неї факторів соціокультурного середовища.

Ціль, на відміну від потреби, може ставитися лише в рефлексії. Її постановка означає перехід від реконструкції минулого до конструювання майбутнього. Якщо конструювання походить від бажання, то рефлексія стає скривленою, нереальною, що створює помилки. Якщо ж вона обмежується лише пізнанням, то нового ми не одержуємо, і потреба не задовольняється.

Отже, повноцінна рефлексія, або залучена в реальне буття суб'єкта та його оточення “корисна” рефлексія, поєднує пізнання і нормування, минуле і майбутнє у вимогливій модальності. Вона містить у собі цілепокладання від двох основ — наявного і бажаного. Той, хто у думці розв'язує завдання, проходить шлях від наявного до бажаного, але можливого (рис. 1.5) [2]. Виникнення “нового бажання”, потреби



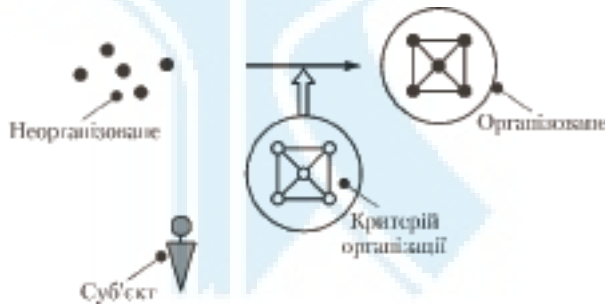
Рис.1.5. Дія рефлексивно-розумового механізму менеджера в процесі розв'язання організаційних завдань



(3) впливає на процес здійснення дії (1), примушуючи за рахунок знецінювання минулого напрямку процесу припинити дію (2), звернутися до зміни змісту потреби (3), ввійти у процес рефлексії (4), виробляючи інший напрямок руху через етапи пізнання (5), виявлення конкретної підстави корекції цілі та норми в цілому (6), застосовуючи ці підстави в цілепокладанні та нормуванні (7), а потім, повертаючись до дії (8) і здійснюючи її в новому напрямку (9). Розумова сторона у вирішенні та постановці завдання складається в рефлексії, особливо в ланках “критики” (6) і “нормування” (7). Завдання є вирішеним, якщо розроблено нову норму дії.

У чинному плані вирішення завдання полягає в реалізації вимог нової норми, що супроводжує рефлексію, встановлює наявність від-повідності зміненого і бажаного, отриманого результату нормативному уявленню про нього.

При фіксуванні цілі організації та введенні опозиції “неорганізоване — організоване” разом з опозицією “процес зміни — критерій



*Рис. 1.6. Організація суб'єктивних дій менеджера із надання організованості своїй праці*

процесу зміни” менеджер може одержати організацію своєї діяльності (рис. 1.6).

“Організаційна дія” здійснюється суб'єктом, який використовує ціль як критерій правильності процесу і результату. Це, по суті, перетворювальна дія, здійснювана свідомо й у тому окремому варіанті, що зводиться до “перекомбінування” під готову форму”.

## 1.2.4. САМОУПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

У сучасній науці прийнято розрізняти три основні види управління:

- 1) управління в живих організмах (біологічних системах);
- 2) управління в людському суспільстві, колективах, організаціях (соціальне управління);
- 3) управління в неживій природі, у тому числі в машинах, технічних системах.

Людина як організм, що живе в соціальному середовищі, під-порядковується біологічним і соціальним законам, є об'єктом перших двох видів управління.

Внаслідок діалектичної єдності світу всім видам управління властиві однакові формальні ознаки, загальні закономірності в управлінні. Першою з ознак будь-якого управління є структура, яка характеризується наявністю певного взаємозв'язку складових чого-небудь. Термін “управління” припускає наявність суб'єкта та об'єкта управління. У сутнісному значенні цей термін використовується, якщо на об'єкт управління суб'єкт чинить спрямовуючий та організуючий вплив. Для досягнення цього між ними повинен існувати зв'язок.

Ми звикли, що в організації одна людина (керівник, менеджер) управляє і є суб'єктом; іншими керують, і вони називаються об'єктами управління. Уявімо самоуправління стосовно людини. Що в кожному з нас є суб'єктом, а що об'єктом? При цьому уникнути питання: на що впливали — на суб'єкт (керуючу підсистему людини) або на об'єкт (керовану підсистему) — принципово неможливо. Тут варто розглядати людину як систему. В науці взагалі системою прийнято називати організовану і замкнену єдність закономірно пов'язаних і здатних до взаємодії елементів (об'єктів, суб'єктів, поглядів та ін.). У даному разі властивості системи загалом не тотожні властивостям кожного окремого елемента.

Виходячи з цього, вбачаючи в людині (менеджері) біосоціальну і духовну систему, можна стверджувати, що сутність самоуправління — це усвідомлений (вольовий) вплив людини, яка оцінила умови внутрішнього середовища (стан організму) або зовнішнього (нав-

ко-лишнього світу), що спонукають до досягнення сформованої та усвідомленої або ще не усвідомленої (підсвідомої) цілі. Впливи виявляються і на суб'єкт, і на об'єкт. Це визначення відповідає положенням теорії управління, яка стверджує, що вже за своєю формою управління в будь-якій системі є процесом цілеспрямованого впливу. Людина, керуючи собою, повинна будувати суб'єкт — суб'єктні відносини, й у цьому є своя специфіка.

За змістом самоуправління виконує різні функції, з яких головними, обов'язковими, стійкими, повторюваними в кожному циклі управління є:

- збирання людиною інформації про свій внутрішній стан і положення на траєкторії руху до цілі (*інформаційна*);
- аналіз цієї інформації та прийняття рішень з корекції своєї життє-діяльності та діяльності (*аналітична*);
- організація самостійної життєдіяльності та діяльності зі стратегічного і тактичного (повсякденного) управління (*організаційна*).

Отже, *самоуправління* — заснований на об'єктивних законах середовища і функціонування людини (біосоціальної та духовної системи) цілеспрямований процес самовпливу органу управління (суб'єкта) на об'єкт управління шляхом одержання інформації про його стан, прийняття на її підставі рішення та організації його виконання. Особливістю системи самоуправління є те, що органи (і керуючі, і керовані), в людини, — це його нервова система. Складність самоуправління зумовлена передусім тим, що себе ми знаємо гірше, ніж власну автомашину.

*Засоби самоуправління* — цілі, плани, програми, методи, техніка самовпливу, технології вирішення функціональних завдань. Вони виступають як норми діяльності.

*Ціль* — найпростіший тип норми. Це бажане, запропоноване уявлення про результат. Цільова характеристика додає змістовності людській діяльності.

*План* — деталізована (часто документально оформлена) послідовність заходів, що визначають систему дій з досягнення проміжних і кінцевих результатів. Кожен із проміжних станів має свій результат, якому відповідає певна мета.

*Програма* — зміст і послідовність дій людини з досягнення часткової та кінцевої цілей.

*Метод* — організація прийомів і способів самоуправління, що забезпечує досягнення життєвих цілей.

*Техніка* — сукупність навичок, прийомів, використовуваних людиною у сфері самоуправління. Основне призначення техніки — полегшення і підвищення ефективності трудових зусиль людини, розширення її можливостей у процесі життєдіяльності.

*Технологія* — сукупність операцій, здійснюваних певним способом і у визначеній послідовності, з яких складаються процес самоуправління, процес реалізації функцій самоуправління і вирішення функціональних завдань, досягнення конкретної цілі. Під володінням технологією мають на увазі вміння здійснювати відповідним чином організовані дії.

Наявні на даний час розбіжності у формулюваннях основних понять теорії управління зумовлені недостатньо суворим підходом до добору понять, визначення їх змісту з урахуванням особливостей самоуправління. Робота з формулювання і добору категорій і понять триває. Кожна нова категорія повинна в узагальненій формі доповнювати теорію управління новими знаннями, враховувати накопичений досвід і результати останніх досягнень науки.

Особливо складною є категорія “діяльність”. У розділі 2 зроблено спробу визначити основні засади теорії діяльності

## 1.2.5. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОСНОВНИХ КАТЕГОРІЙ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

**Схема взаємозв'язку.** Велике значення для теорії і практики має правильне розуміння категорій та єдине тлумачення застосовуваних термінів. Досвід розвитку багатьох наук довів, що без цього не може успішно розвиватися жодна теорія, а в практичній діяльності постійно виникають різні непорозуміння, суперечки.

Причиною цього досить часто є різні тлумачення понять. Ціла низка понять (“методи управління”, “методи роботи”, “спосіб”) визначається без взаємного зв'язку між ними, що перешкоджає чіткому розмежуванню їх змісту. В літературі поняття “метод” часто використовується як синонім поняття “принцип”, але вони в системі категорій посідають свої місця. *Принцип* — вимога закону, правила його виконання, а *метод* — засіб для виконання цих вимог. І не тільки виглядає дивним,

коли починають їх “удосконалювати”, “вигадувати” принципи від-повідно до бажань чергового державного лідера, а й заводить розвиток у глухий кут, приводить організацію або окрему людину до кризи.

Будь-яка наукова категорія відображає об’єктивну реальність. У змісті категорії фіксується рівень знання про дійсність, вона є вузловим, вихідним пунктом подальшого теоретичного і практичного пізнання. У категоріях теорії організації праці відображено най-істотніші сторони і властивості системної діяльності менеджерів і персоналу організації, їх зв’язки і відносини між різними явищами, процесами, що відбуваються в організаційній системі.

Для усунення труднощів у сприйнятті принципів положень теорії організації праці у міру викладу матеріалу при застосуванні певних понять дається їх змістове навантаження. Проте спершу необхідно розглянути поняття, що відображають найзагальніші властивості та зв’язки, є сутністю організації праці керівника (менеджера), вузловими пунктами, які допомагають пізнати природу цієї організації.

До вузлових, спірних категорій теорії організації праці належать її сутність, зміст, система і засоби (методи, техніки, технології тощо). Особливе місце при цьому варто відвести взаємозв’язку і взаємозалежності категорій теорії організації праці менеджера (рис.1.7). Структуру понять розуміємо як опосередкований переходами

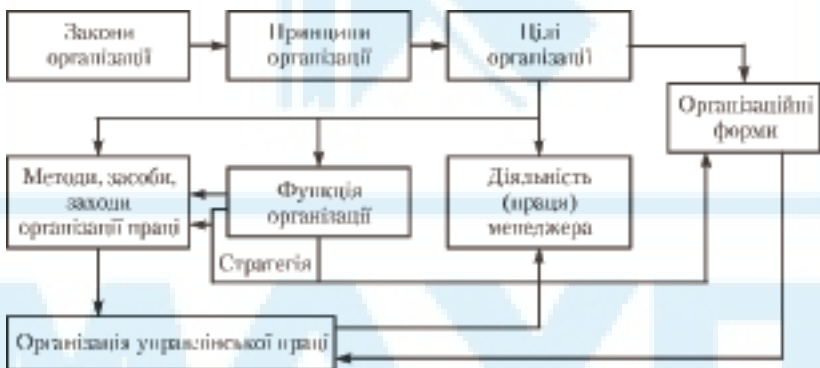


Рис 1.7. Взаємозв’язок основних понять теорії організації праці менеджера

взаємо-зв'язок вузлових (основних) понять теорії організації діяльності менеджера. Кожне поняття має певний філософський зміст. Наведений на рис. 1.7 взаємозв'язок понять дає змогу виділити, виходячи з логічної послідовності їхніх функцій у теорії організації праці, три вузлові: вихідну, центральну і завершальну. При цьому остання не означає завершення теоретичного пізнання об'єкта, а дає можливість конкретизувати основні поняття теорії та залучати нові поняття в її структуру.

*Вихідним поняттям* є “діяльність” (праця). Його вибрано на основі аналізу її змісту, що визначає межі об'єкта дослідження. Вона виступає основою побудови системи теоретичного знання.

*Центральне поняття* – ціль. Це “продукт” свідомості, який виступає системотвірним та організуючим фактором в організації праці. Перехід від поняття цілі до поняття діяльності здійснюється шляхом аналізу процесу, що опосередковує зв'язок цілі (через організаційну стратегію, комплекс, що відповідає стратегії способів організації діяльності) з чуттєво-практичною діяльністю.

*Завершальне поняття* – організація управлінської праці (діяльності менеджера), яке є ланкою між центральним і завершальним поняттями. Це поняття спрямовує дослідження об'єкта і відображає “якісну межу розвитку предмета, усередині якої відбуваються зміна різноманітних властивостей, реалізація певних можливостей об'єкта.

Кожне поняття (яке відображає об'єктивне явище у процесі організації праці) посідає закономірне місце в загальній системі понять. Кожне нове поняття повинне в узагальненій формі збагачувати теорію організації новими знаннями про предмет цієї наукової дисципліни, накопиченим досвідом і результатами останніх досягнень науки.

**Взаємозалежність форми і змісту організації праці.** За останні десятиліття численні дослідники проблем управління з позицій різних наук намагаються розкрити механізми управління різноманітними процесами, що циркулюють у різних сферах діяльності людини. Пізнання закономірностей функціонування цих механізмів дасть змогу розробляти науково обґрунтовані рекомендації з організації праці менеджера (людини). У його життєдіяльності та діяльності процес організації праці має певні зміст і форму. Зміст і форма в цьому разі виступають як два обов'язкових, але різних фактора будь-якої діяльності. Зміст можна визначити як відносини взаємодіючих систем, відтворення кожної з них у результатах їхньої

діяльності. У змісті відображено ті взаємодії між системами, що зумовили відповідні результати. Тоді сама взаємодія з'являється як процес обміну змістами. Зміст у цьому процесі є відношенням взаємодії, зафіксованим в результатах діяльності систем, що беруть участь у ній. Зміст виступає як абстрактна єдність різноманітного, що містить у концентрованому вигляді всі якості та процеси, характерні для будь-якої взаємодії, детермінує процес діяльності менеджера. Форма ж опредметнює зміст діяльності менеджера, уможливорює його існування як цілісної визначеності, становить сукупність елементів процесів діяльності, порядок їх розташування і зв'язку. Форма — це феномен, в якому виявляється і фіксується зміст, додає йому цілісність і стійкість. Отже, зміст і форма є факторами діяльності й не існують одне без одного. Перебуваючи в органічному взаємозв'язку, зміст і форма взаємозалежні.

Аналіз взаємозв'язку і взаємодії змісту і форми свідчить, що форма виникає і розгортається лише на основі змісту, під його тиском. Який зміст, що виникає в системі під впливом взаємодії, — така і форма. Виникнувши під впливом змісту, форма набуває певної самостійності й впливає на зміст. Форма здатна до спонтанного розвитку або самоформування.

Зміст, що виникає в процесі діяльності менеджера, пов'язаний з певною формою. Він є рухливішою стороною, яка постійно змінюється у відносинах з формою. Як правило, у процесі розвитку форма відстає від рівня і характеру змісту. Протириччя між ними загострюється, переходить у конфлікт, який вирішується руйнуванням форми і побудовою нового, відповідного змісту. Нова форма сприяє функціонуванню змісту і стимулює до прогресивної зміни. Форма визначає якісну характеристику діяльності, а зміст — кількісну. У процесі управління зміст повинен придбати форму свого існування, тобто упорядкованість. Тому з “внутрішнього боку” управління є гармонізацією процесів, що відбуваються у діяльності людини (менеджера), збереженням її цілісності та рівноваги з навколишнім середовищем. Із “зовнішнього боку” управління полягає в тому, щоб на основі певного змісту здійснити різноманітні перебудови форми, що забезпечують підтримку стійкості системи та її стабільності у відносинах із середовищем існування.

Отже, під впливом внутрішнього і зовнішнього впливу в системі суспільної праці відбувається діяльність менеджера, що є змістов-

но-формаційним процесом. Самоуправління в ньому відіграє специфічну роль. Це необхідна частина будь-якої діяльності, механізм впливу змісту на форму. Так система, впливаючи на іншу, здійснює це за рахунок можливостей своєї форми. Проте оскільки форма сповнена змістом, відбувається передання змісту однієї системи іншій. На основі переданого змісту і здійснюється управління перетвореннями, які потім відбуваються у формі сприймаючої системи. Внаслідок того що управління є функцією змісту, воно має ті самі будову і специфіку, властиві діяльності в цілому. Отже, управління (самоуправління) можна уявити як модель управлінської діяльності. З огляду на це надалі запропонуємо модель самоуправління організацією праці менеджера.

Зміст впливає на форму з метою її перетворення за відповідною програмою. Тому управління є програмованим змістом усіх змін, що відбуваються у формі. З цього видно, що управління (самоуправління) повністю залежить від змісту і повторює його сильні та слабкі сторони. Який зміст, таке і самоуправління процесом діяльності менеджера.

**Закони організації управлінської праці.** Ефективність організації праці менеджера залежить від того, наскільки система управління організацією та самоуправління менеджера відповідають законам (закономірностям), які об'єктивно діють у сфері управлінської діяльності. Отже, потрібно знати закони організації управлінської праці, особливо механізм їхньої дії, форми вияву і правильно використовувати їх в організаційному процесі у конкретних умовах. Творче застосування знань законів дає змогу свідомо створювати умови для сприятливої їх дії, передбачати розвиток подій, визначати обґрунтовані та реальні цілі організації праці, приймати оптимальні рішення й ефективно керувати діяльністю персоналу. В організації праці діють загальні та специфічні закони управління. Загальні закони виражають найістотніші зв'язки і відносини між діяльністю менеджера та іншими явищами природного і громадського життя, а специфічні — між організацією праці конкретної людини й елементами зовнішнього середовища.

**Принципи організації управлінської праці.** На основі пізнання об'єктивних законів управління в теорії організації формуються певні принципи як вимоги відповідних законів і правила (рекомендації) для їх практичного використання в процесі реальної діяльності. Принципи випливають із законів, що існують і діють об'єктивно, поза свідомістю людей і незалежно від їхньої волі й ба-



жань. Принципи переводять вимоги законів на мову практики. Сума принципів повинна відповідати сукупності об'єктивних законів управління. На жаль, у практиці управління, навіть суспільством, щоб догодити певному лідерові держави, часто вигадували принципи управління економікою, господарською і духовною сферами і суспільством у цілому. Щодо окремого менеджера необхідно врахувати закономірності його життєдіяльності та діяльності як біосоціальної і духовної системи. Прикладами врахування вимог біологічних законів можуть бути принцип агресії осіб, принцип Гаузе (два види не можуть існувати в одній місцевості), принцип спрямованості еволюції або мінімуму дисипації (розсіювання) енергії, принцип підстави, принцип Бауера (стійкої нерівноваги).

Як біосоціальні системи, принципи викладено у працях із соціального управління. Нині найбільш актуальними є загальнолюдські принципи духовного життя. Варто врахувати також принципи, закладені в засадах різних релігій, що сповідуються народами. Прикладом можуть бути принципи християнської релігії, викладені в заповідях Ісуса.

Менеджер (людина) на підставі цих принципів і з урахуванням особливостей діяльності розробляє свої принципи організації життєдіяльності та діяльності. Прикладом індивідуальних принципів організації життєдіяльності є поради Честерфілда (1694–1773) [13].

**Методи організації управлінської праці.** На практиці існують уявлення, що методи управління і методи роботи є ідентичними поняттями, проте це не так. Поняття “метод роботи (праці)” пов'язане з діяльністю людини, а “метод управління” — із впливом на цю діяльність. Це зумовлює необхідність уточнення поняття “метод”, його взаємозв'язку із законами, принципами, цілями, функціями управління, організаційною структурою, що дасть змогу обґрунтувати методологію підходу до застосування й вдосконалення методів.

Найчастіше в теорії і практиці управління використовуються такі визначення:

- метод — прийом, система прийомів і правил у будь-якій діяльності;
- метод — сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретних завдань;
- метод — спосіб досягнення цілі.

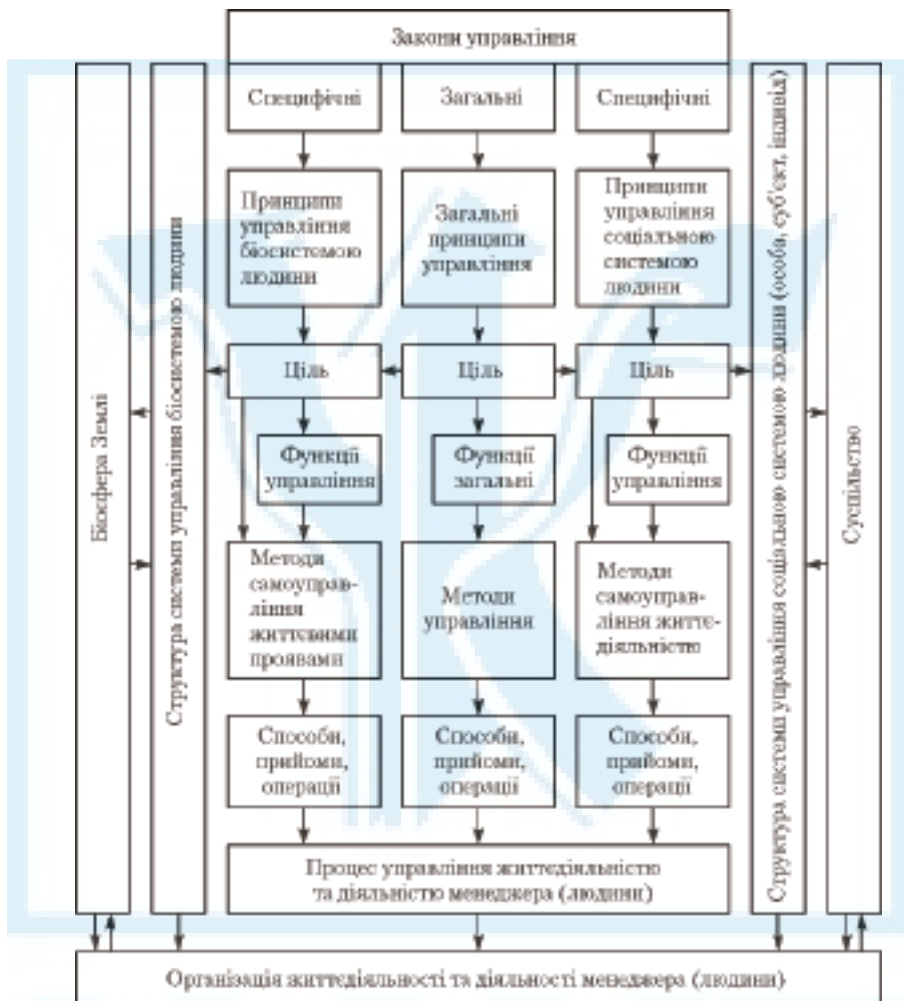
Проте наведені визначення недосконалі. Прийом — це прийом, спосіб повинен бути способом, а метод — методом. У теорії та практиці чіткого тлумачення категорії “метод” не існує. Для визначення цього терміна варто з’ясувати його природу, сутність, основні властивості.

Для вивчення місця методу в системі й процесі організації управлінської праці розглянемо взаємозв’язок методу з категоріями теорії управління (рис. 1.8) З нього видно, що методи управління посідають певне місце в системі категорій теорії управління. Вони є ланкою в ланцюзі: цілі управління, що базуються на законах і принципах управління, — методи — прийоми і способи виконання операцій у процесі управління. Через методи реалізуються управлінські (самоуправлінські) функції, у застосуванні цих методів — основний зміст управлінської діяльності. Метод складається з організованих прийомів і способів. Прийом — це певна дія, рух. Спосіб — порядок застосування сил і засобів. Відповідно до обставин, вимог законів, які керують людьми в суспільстві, прийоми та способи організуються, їм надаються спрямованість, певна форма впливу. Отже, метод — це організація прийомів і способів, що забезпечує досягнення мети.

Ціль — одне з базових понять у теорії управління. Існують різні формулювання поняття “ціль”. Ми під ціллю розуміємо бажаний результат діяльності окремої людини або всієї організації. Ціль, виступаючи передбаченням результату роботи, зумовлює вибір засобів його одержання.

Засоби досягнення цілі можуть бути різними. Залежно від умов життя, культури людини, системи індивідуальних цінностей, організаційної культури тощо засоби зумовлюють різне забарвлення методам досягнення поставлених цілей. Ціль у процесі організації управлінської праці впливає на діяльність. Відповідно до цілі формується механізм управління (самоуправління), будується система управління.

Отже, *метод діяльності* — внутрішня впорядкованість, погодженість прийомів і способів, процедур операцій, що застосовуються, для досягнення певної цілі. *Метод управління* — це засіб організації. За такою характеристикою різних методів у діяльності людей виділяють методи управління (організаціями і самоуправління) і методи праці (вирішення функціональних завдань творчої праці та



*Рис. 1.8. Взаємозв'язок понять теорії управління (самоуправління життєдіяльністю і діяльністю людини)*

творчої праці з виконавськими функціями), які становлять основу підходу до їх вдосконалення.

Застосування методів, їх вдосконалення пов'язані з ефективністю організації управлінської праці, залежать від наукової обґрунтованості принципів управління й вибраних з урахуванням їх вимог цілей управління діяльністю менеджера.

### **1.3. МЕНЕДЖЕР ЯК ОРГАНІЗАТОР ВЛАСНОЇ ПРАЦІ**

Під організацією праці менеджера розуміють використання ефективної системи прийомів і методів особистої праці на базі раціональної організації робочого місця, створення оптимальних умов праці та відпочинку, планування робочого дня і ліквідацію нерациональних етапів робіт і операцій. На організацію праці керівника впливають: стиль роботи, форми і методи управління колективом та управлінською командою, персональний менеджмент керівника, технічне оснащення робочого місця тощо. Під організацією праці мають на увазі проектування і наступне впровадження у практичну діяльність менеджера системи управління, що відповідає цілі організації (менеджера), механізму самоуправління реалізацією покладених на нього функцій.

Результати досліджень дають змогу виділити такі групи факторів, що впливають на організацію праці менеджера: людський фактор, інформаційно-енергетичний, фактор засобів самоорганізації (технологічний і засобів праці) і системні фактори. Останні зумовлені взаємодією інших факторів і умовами, що впливають на організацію праці менеджера, діями систем управління структурами, де він працює, і рівнем наукової організації праці в них.

Таким чином, класифікація факторів, що впливають на організацію праці менеджера, ґрунтується на виділенні чотирьох груп факторів (рис. 1.9).

Запропонована класифікація факторів базується на положеннях теорії систем, тому що, сприймаючи організацію праці менеджера як процес, а суб'єкт і предмет праці як елементи системи управлінської



Рис. 1.9. Система факторів, що впливають на організацію праці менеджера

трудої діяльності, можна констатувати, що властивості системи організації праці менеджера є похідними від властивостей її елементів. Тому зі зміною елементів системи праці менеджера змінюються і властивості самої системи, а внаслідок взаємодії елементів у системі з'являються нові властивості, відсутні в її елементах. У наведеній класифікації разом із системним підходом реалізовано і комплексний, тому що класифікація представлена сукупністю психофізіологічних, соціальних, організаційних, технологічних та інших факторів, що у системі охоплюють усі аспекти організації праці менеджера.

#### **Людський фактор, який впливає на організацію праці менеджера.**

Під людським фактором (ЛФ) у цьому випадку розуміють причини, рушійні сили менеджера, що сприяють вирішенню ним завдань і проблем у діяльності. Без врахування ЛФ у процесі діяльності неможливо досягти поставлених цілей. При цьому ЛФ повинен максимально враховуватися й ефективно використовуватися. Визначено вплив ЛФ на стратегічну, повсякденну і технологічну складові організації праці менеджера, що дало змогу запропонувати відповідні моделі його діяльності.

Для використання ЛФ (рис.1.10) необхідно:

- створити відповідні умови у внутрішньому і зовнішньому середовищах (у цьому разі спрацьовують об'єктивні закони організації праці менеджера як біосоціальної та духовної системи), що дає можливість використовувати механізми дії законів управління для розвитку і використання людського потенціалу;

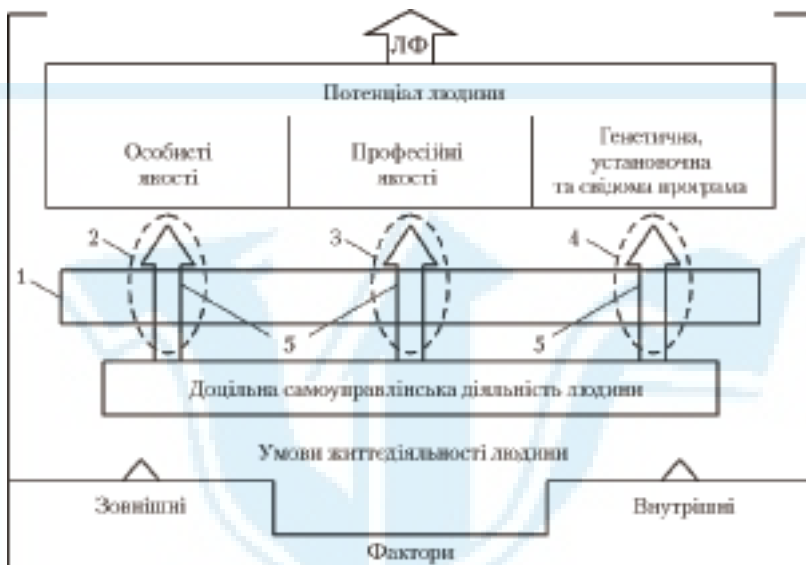


Рис. 1.10. Блок-схема процесу прояву людського фактора:

1 – закономірні зв'язки; 2 – психофізіологічна сфера; 3 – соціальна сфера; 4 – духовна сфера; 5 – методи

- здійснювати цілеспрямовану самоуправлінську діяльність (використання відповідних методів самоуправління, технологій), впливаючи на інформаційні та енергетичні потоки, що циркулюють в організмі й забезпечують гармонізацію життєдіяльності та “пробудження” психофізіологічних резервів людини (менеджера);
- плануючи реалізацію стратегічних життєвих цілей, необхідно враховувати наявність генетичної, настановної (неусвідомлюваної людиною) і свідомої програми життя;
- здійснювати стратегічну, повсякденну організацію діяльності менеджера (рекомендації в цьому плані й обґрунтування їх пропонуємо в наступних главах);
- для успішної службової діяльності необхідне виявлення професійних, особистих і духовних складових ЛФ, визначення їх відповідності обраному шляхові (обмежень) і розвитку.

Велика кількість публікацій щодо ЛФ у різних виданнях є показником уваги вчених, практиків до цього фактора, проте досліджень,

присвячених природі виникнення ЛФ, недостатньо, що, ймовірно, пов'язане з тим, що багато виявів його фіксуються сьогоденішньою наукою про людину як феномен. У нашому посібнику наведено деякі відомі результати досліджень цього феномена, що дають змогу розробити рекомендації з організації праці менеджера.

**Інформація і головний мозок.** “Для людини усе є інформацією — слово, продукти харчування, ліки, процедури, операція... Всесвітом і людиною править тільки інформація” [20]. На думку фахівців у галузі роботи мозку [22], “Мозок — остання таємниця природи, що відкривається людині” (Ч. Шеррінгтон). “Розум — щось більше, ніж мозок. Розум — споконвічний збудник, якому не можна знайти пояснення в органічних функціях головного мозку” (У. Перфілд). “Велике невідоме, зміст утворення, неміч науки, істина незбагненна” (Д. Еккла).

З. Фрейд, описуючи психологію несвідомого, виділяв у структурі мозку “свідомість — передсвідомість — несвідоме”. При цьому свідомість є поверхневим шаром душевного апарату, простором, розташованим найближче до зовнішнього світу. Втім простором у значенні не лише функції, а й анатомічного розчленування [32]. Несвідомим він назвав ті змісти психічного життя, про наявність яких людина або не підозрює на даний момент, або не знає про них протягом тривалого часу, або взагалі ніколи не знала [32]. Розглянемо, як “працюють” потоки інформації у свідомості, підсвідомості та несвідомому.

“Свідомість — властивий людині спосіб ставлення до об’єктивної реальності, опосередкований загальними формами суспільно-історичної діяльності людей. Свідомість — це ставлення до світу зі знанням його об’єктивних закономірностей. Як філософська категорія, свідомість означає суб’єктивну форму (доцільність) людської життєдіяльності” [17]. Свідомість відіграє в діяльності подвійну роль: з одного боку, вона виступає її внутрішнім компонентом, засобом контролю над ходом діяльності; з іншого боку, сфера свідомості є зовнішньою стосовно діяльності, джерелом формування уявлень про її цілі, зміст й оцінки [17].

З використанням свідомості людина здатна коригувати свою діяльність, тому що в цьому разі її ставлення до світу будується зі знанням її власних об’єктивних властивостей і можливостей. Проте людина усвідомлює і розуміє тільки те, на що спрямовано фокус уваги

[20], або “увага — це своєрідний локатор свідомості” [23]. На цій властивості свідомості працюють багато психотехнологій управління людиною. Цей “секрет” давно був відомий різним “гіпнотизерам” — від політики до естради.

Як свідчать дослідження спеціалістів-гіпнологів [20–22], людина сприймає всю інформацію, “зняту” органами почуттів, але усвідомлює лише ту, на яку свідомо або несвідомо спрямовано “локатор” (фокус) уваги. Ця особливість сприйняття інформації людиною дає змогу маніпулювати нею, відволікаючи її увагу в бажаному для когось напрямку. З огляду на те, що вся інформація, минаючи свідомість, потрапляє в мозок і у певних життєвих ситуаціях впливає на життєдіяльність і діяльність людини, це уможливує керування нею, не виходячи з кабінету, а тільки маючи засоби інформації.

Способи проникнення інформації в мозок людини пов’язані зі станом свідомості. Існують ясна свідомість (інформація легко доходить до свідомості), несвідомий стан (патологія), звужена свідомість (сприймається інформація, що перебуває на вістрі діаграми локатора уваги), змінений стан (“розчинення” в якому-небудь об’єкті) [23]. Звичайний стан свідомості — це сприйняття інформації через розглянуту вище “модель світу”, тобто на підставі життєвого досвіду. Давні мислителі називали це сприйняття ілюзією або майєю. Ми одержуємо на виході те, що вже маємо давно в пам’яті мозку. Отже, наша поточна життєдіяльність — це результат пам’яті мозку, і все наше майбутнє “уже відбулося” у глибинних структурах мозку. Усе, що трапляється з людиною, давно відбулося всередині її психіки. У цьому полягає завдання самоуправління: бажаєш змінити свою долю — потрібно змінити зміст своєї психіки.

Трансові стани свідомості — це гіпноз, “стан СК”, психоделічні, патологічні, стани віри, емоційні стани У трансовому стані в людини визначаються: підвищена інформаційна сприйнятливість; пам’ять виявляє дивну точність; розум є не тільки достатньо довірливим, а й охоче і легко вірить усьому, що кажуть; пробуджуються психо-фізіологічні резерви людини; діє система саморегуляції організму [20]. Ці трансові стани використовуються в медицині (гіпноз, стани пробудження і засинання в саморегуляції та самопрограмуванні — метод Е. Кюе [20]), стан віри, любові, емоційні стани повинні враховуватися в побуті при взаємовідносинах з людьми і при управлінні ними. Трансові стани [20] можуть застосовуватися в самоуправлінні життєдіяльністю людини від



саморегуляції свого психофізіологічного стану до кодування, коли людина діє за задалегідь “уведеною” у нею програмою. На наш погляд, особливості розвитку і роботи мозку людини необхідно враховувати при розробленні стратегії і тактики організації праці.

Оскільки мозок людини сприймає інформацію з різним ступенем усвідомленості й надалі реагує на неї неоднаково в різних станах свідомості, поведінку людини важко прогнозувати. Особливості сприйняття інформації людиною і реакції на неї впливають на всі інші фактори.

**Рефлексія в самоуправлінні організацією праці.** *Рефлексія* – міркування, самоспостереження, самопізнання; форма теоретичної діяльності людини, спрямована на осмислення своїх власних дій та їх законів [30]. Аналіз визначень поняття “рефлексія”, наведених у публікаціях, дає підставу погодитися з авторами деяких робіт [1; 2; 16; 38] у тому, що маємо справу з черговим феноменом.

Здебільшого рефлексію розуміють як суто людську властивість, як феномен, притаманний тільки вищій формі управління – свідомості, мисленню [2; 38]. Якщо спробувати розкрити генетичні корені рефлексії, згадати роботи П. Т. де Шардена [38] та ін., то перед нами постає феномен живої природи, за допомогою якого вона піднімається на якісно новий ступінь еволюції як засіб реалізації якісного стрибка.

С. Рубінштейн із появою рефлексії пов’язує особливий спосіб існування людини та її ставлення до світу: “... вона ніби припиняє, перериває цей безперервний процес життя і виводить людину думкою за її межі... З цього моменту кожен вчинок людини набуває характеру філософського судження про життя” [24]. Психологи з явищем рефлексії пов’язують формування теоретичного мислення в людини та її звернення до причин власних дій. Розрізнення життєдіяльності суб’єкта і “діючого “Я”, з одного боку, та усвідомлюючого себе й у собі суб’єкта і “рефлексивного “Я” – з іншого стає в центрі проблеми самосвідомості особистості [2; 24]. Нарешті, рефлексія визнається найважливішим моментом у механізмах розвитку діяльності та особистості [2; 16; 24].

Моделі рефлексії було розроблено в межах “теорії діяльності” у дослідженнях Г. Щедровицького [16]. Створені ним онтологічні схеми і моделі діяльності дають змогу конструктивно і раціонально описати складні феномени, пов’язані з процесами рефлексії. Рефлексія в цих роботах розглядається як процес і структура діяльності, механізм її природного розвитку.

У працях О. Анісімова під рефлексією розуміють рефлексивну функцію, що з'являється у будь-якій практичній діяльності, де виникло утруднення [2; 3]. При цьому вона несамостійна й обслуговує перехід до критичної функції, яка реконструює труднощі, що з'явилися, і виявляє їх причини. Після виявлення причин утруднення виробляється перебудова колишньої нормативної діяльності (норми), чим реалізується нормативна функція в процесі пізнання і наступної корекції життєдіяльності.

Рефлексія (побудова картини здійсненої діяльності) дає матеріал для критики і наступного нормування. Але вона, звужуючись до побудови картини безвідносно до використання її надалі, переростає в особливий тип процесів — дослідження [2]. Тому можна стверджувати, що в діяльності кожної людини є рефлексивні дії, за яких вона займається дослідженням або пізнанням у соціологічному і соціо-культурному “середовищах” життєдіяльності.

Рефлексія розшаровує аналіз і синтезує розшарування. Отже, рефлексія не просто відображає, а активно трансформує, препарує, структурує, переструктурує зміст рефлексивного типу. Природно, що механізмом, підпорядкованим рефлексивній функції, насамперед є мислення, поєднане із самосвідомістю, свідомістю і волею [2; 3]. Іншими словами, рефлексія є тим інтеграційним механізмом, що реалізує функцію пізнання і підготовки перетворення дій “розуму”, на відміну від самого “розуму”, що діє і вступає у відносини із зовнішньою реальністю [2].

Таким чином, рефлексія в самоуправлінні життєдіяльністю людини виконує функцію самоуправління її розумовою діяльністю і впливає на життєдіяльність у цілому. Характерно, що Г. Гегель та інші мислителі безпосередньо процес прийняття рішення пов'язують і отожднюють з рефлексією. Пропонуємо рефлексію використовувати як механізм реалізації функції координації й інтеграції функцій самоорганізації праці.

З розвитком рефлексивних здібностей людини часто пов'язують успіхи в її розвитку. З огляду на це Г. Щедровицький та його послідовники розробили організаційно-діяльнісні й організаційно-розумові ігри [16]. Як свідчить практика цих ігор, вони сприяють розвитку діяльності, здібностей особистості, мислення [2].

**Психофізіологічні резерви організму людини.** Особливо виділяються фактори, що сприяють вияву надможливостей людини. Щоб стати “надлюдиною”, нічого не потрібно винаходити, треба лише нав-

читися застосовувати власні здібності. Природа розпорядилася так, що природні можливості організму знижені у 2–3 рази і виявляються несвідомо в надзвичайних обставинах. Необхідно навчитися задіяти резерви в будь-який момент, виходячи з потреби, що виникла.

Розроблено техніки, технології переведення людини в трансвий стан будь-якої необхідної глибини, на яких базуються “секрети” підключення резервних надможливостей. На думку фахівців, одним з перевірених століттями секретів успіху будь-якої людської діяльності є звуження активного поля зовнішньої уваги, переведення його із зовнішньої спрямованості на внутрішню, а потім максимальна без-емоційна концентрація уже внутрішньої уваги на якійсь певній зовнішній діяльності. Це виконуватиметься більш ніж наполовину автоматично, малоусвідомлено, майже інтуїтивно та високоякісно, за рахунок залучення в діяльність несвідомих психічних і фізіологічних резервів людського мозку і організму в цілому [21].

**Інформаційно-енергетичний фактор (ІЕФ).** Самоуправління, самоорганізація – інформаційно-енергетичний самовплив людини на себе як біосоціальну і духовну систему з переведенням її до активної, організованої, цілеспрямованої діяльності. Управління вдосконалює процеси обміну із зовнішнім і внутрішнім середовищами, системи регулювання людського організму. Інформація необхідна мозкові для прийняття рішень і своєчасної організації процесів функціонування людського організму. Природно, що кількісно-якісні характеристики циркулюючої інформації в каналах управління справляє факторну дію на організацію праці. Таким чином, інформаційно-енергетичним фактором є причини, що зумовлюють відповідність (невідповідність) кількісно-якісних характеристик інформації й енергії, які циркулюють в інформаційно-енергетичній системі людини, спрямованої до певної мети.

Енергетична складова ІЕФ виявляється в самоуправлінні процесом поповнення енергією людини як біоенергетичним та інформаційним комплексом. Головна умова існування всього живого на Землі – можливість поглинання енергії із зовнішнього середовища, акумулювання її та використання для здійснення процесів життє-діяльності [4; 18].

Людина – частка Всесвіту, і від гармонії її життя з навколишнім світом залежить реалізація її життєвої програми. Про такий висновок свідчать праці К. Цюлковського, Н. Періха, В. Вернадського,

П. Тейяра де Шардена, А. Чижевського, Н. Моїсеєва та інших учених, які розглядали Всесвіт як єдину систему, що самоорганізується. Багато фахівців вважають, що ми живемо за законами космосу, будучи частиною космічної енергетичної системи, і ці закони діють не тільки поза нами, а й у нас самих. Тому факторний вплив на самоуправління, самоорганізацію і саморозвиток свого організму, здібностей, мислення тощо зумовить оволодіння засобами вдосконалення енергетичних процесів, що циркулюють в організмі людини.

На ІЕФ впливає людський фактор (через індивідуальні особливості системи управління інформаційно-енергетичними потоками). Інформаційні особливості виявляються в системах надходження інформації в мозок, її збереження, оброблення і використання. Інформація надходить у мозок від внутрішніх і зовнішніх джерел. Вона потрапляє у свідомість і підсвідомість, несвідоме, якщо “детектори” її пропускають. У потоці інформації усвідомлюється тільки та її частина, на яку спрямовано увагу. Якщо відвести увагу людини, вона не усвідомлює, що для неї може бути вкрай важливим, або прийме за дуже потрібне те, чого хоче інша людина. Найкраще в глибинні структури мозку інформація проникає у разі зміненого стану свідомості.

Фахівці наводять 34 таких стани [21]. У них людина переводить себе сама або це роблять інші. У такому стані людьми легко маніпулювати. Для того щоб людина сама маніпулювала собою, вона повинна управляти інформацією, тобто володіти психотехнологіями.

Уміння пропускати потрібну інформацію всередину мозку дає змогу людині підключати свої психофізіологічні резерви, тому що свідомість працює зі швидкістю 120 слів на хвилину, а підсвідомість і несвідоме — в мільйон разів швидше [23]. Той, хто вміє користуватися своїм мозком, вирішить будь-які завдання і проблеми, що виникають у діяльності. Людина каналами зворотного зв'язку в спілкуванні з іншими “надсилає” вербальну (контрольовану свідомістю) інформацію і невербальну (у людей, які не мають спеціальної підготовки, вона відображає процеси, що відбуваються у співрозмовнику) [20; 23].

Уміння визначати те, що є в підсвідомості” у співрозмовника, конкурента, супротивника, дає змогу успішно вирішувати свої завдання у спілкуванні та комунікації. Тактика і ділова стратегія будуються на знанні технології інформаційного обміну [24; 36].

Той, хто володіє інформацією, вчасно приймає рішення і має великі шанси здобути перемогу. Інформаційна й енергетична складові ІЕФ у процесі організації праці виявляються спільно. Інформація “впливає” на систему управління людини енергетично.

**Фактор дії засобів праці.** Під ним розуміють причини, що спонукають удосконалювати технології організації праці та наступної її ефективності в досягненні життєвих цілей. Результати досліджень свідчать про залежність ефективності службової діяльності від впровадження досконаліших засобів праці за умови засвоєння відповідної технології.

Визначено прямий зв'язок між ефективністю службової діяльності після освоєння персоналом управління відповідної технології та показниками вдосконалення засобів праці. Найбільше впливає техніка управління на технології самоуправління організацією праці. При цьому зазнають змін професійний компонент людського фактора (удосконалюється людський ресурс), функціональна структура самоуправління і форми поділу праці. Впровадження механізації та автоматизації задають чіткіший ритм у роботі при виконанні як окремих операцій, так і службової діяльності в цілому; скорочуються непродуктивні втрати часу загалом, цикли управління повсякденною діяльністю. В разі освоєння нових технологій і підвищення ефективності функцій повсякденної організації праці знижуються втрати людської енергії, зазначається органічне поєднання форми, структури організації праці. Комплексне застосуванням прогресивної техніки управління зумовлює об'єктивну необхідність удосконалення технологій повсякденної діяльності та як наслідок — вдосконалення людських ресурсів.

**Фактор засобів організації праці.** Під ним мають на увазі рівень розробки техніки управління, прийомів, способів дії та технології самоуправління, засобів боротьби, їх придатності до використання в педагогічному процесі та реальному житті кожної людини.

Технологічний фактор — рівень засвоєння людиною технологій організації праці та їхньої розробленості, придатності до використання в практичній діяльності. Під факторною дією засобів праці розуміють причини необхідності вдосконалення “навичок і вміння людини” у процесі діяльності. Застосовувані технології організації та відповідні цілі, засоби праці об'єднані разом, оскільки беруть участь у розвитку людини (людського ресурсу), є засобом вдосконалення

самоорганізації діяльності, підвищення “якості життя”. До цих компонентів фактора вдосконалення людського ресурсу належать “технологічний процес” самонавчання і розвитку як результат використання технологій і засобів праці.

**Системні фактори.** Це інтегровані впливи всієї системи факторів на організацію праці менеджера. Основними компонентами є: фактор відповідності системи управління, механізм управління і наукова організація особистої праці. Сутність системного впливу факторів визначається положенням теорії систем. Як окремі елементи, об’єднані в систему, додають їй нових якостей, так і система факторів, що впливають на самоуправління людини, привносить нові характеристики впливу на організацію праці менеджера.

*Фактором відповідності* в самоуправлінні людини є відповідність обраної системи управління меті діяльності людини, а в самій системі управління — відповідність керівної підсистеми керованих. Системний ефект зростає, коли система управління людини органічно “вбудовується” у систему управління суспільством або організацією, де вона реалізує свої цілі. Організація праці менеджера реалізується успішно, якщо: рівень його управлінської культури дає йому змогу управляти собою; самоуправління засноване на знанні сильних і слабких сторін своєї особистості, свого організму, на гармонійному інформаційно-енергетичному впливі на своє тіло. Система управління людини сумісна із системами управління організацією, суспільством, де відбувається організація її праці.

*Механізм самоуправління* (сукупність цілі організаційних форм, структури технології, методів і стимулів організації праці менеджера) є конкретною формою використання законів управління в реалізації життєвих цілей менеджера. Використовуючи метод синтезу (аналізу) структур, можна, виходячи з обраної цілі діяльності менеджера, уточнювати завдання, функції його праці, технологію їх вирішення (виконання), існуючі зв’язки і відносини.

При цьому вся розмаїтість цілей як складної організаційної системи, так і окремої людини можна розглядати у вигляді “дерева цілей”, основою якого є ціль життя (діяльності). “Дерево цілей” як основа механізму цільового управління дає змогу уточнювати функціональну, організаційну структури організації праці менеджера, пов’язати в єдину систему цілі, засоби їх реалізації і використовувати його як специфічну форму вияву в дії механізму самоуп-

равління. Цей механізм, як відомо, належить до програмно-цільового управління. Він базується на програмно-цільовому підході (системі принципів, що визначають стратегію планової діяльності людини) і використовує програмно-цільові методи, засновані на комплексному аналізі факторів, що впливають, і побудові складної сукупності заходів і дій, які сприяють досягненню поставленої цілі. Використання цільових комплексних програм (ЦКП) як механізму самоуправління пов'язане з розробленням цільових програм. Аналіз цих програм свідчить, що вони інваріантні стосовно методології та технології існуючої практики планування життя, року, дня, але чіткіше відображають цільовий характер здійснення заходів, ніж робота людини на підставі звичайного плану, оскільки мають визначеність кінцевих результатів.

Програмно-цільовий підхід, закладений у механізмі самоуправління діяльністю, ніби накладається на діючу систему, доповнює, підсилює її та певною мірою трансформує, не скасовуючи і не під-мінюючи її, але пристосовуючи до вирішення поставлених завдань.

Таким чином, найдоцільнішим механізмом організації праці менеджера (самоуправління) може бути ЦКП. Вона забезпечує відповідність усіх форм, засобів впливу, які застосовуються для організації праці (самоуправління), цілі життя (діяльності) і забезпечують ефективність її досягнення.

*Наукова організація особистої праці.* Аналіз роботи керівників, менеджерів деяких організацій Києва та інших міст свідчить:

1) незважаючи на різноманіття існуючої літератури з наукової організації праці (НОП), рекомендацій з вдосконалення як самої цієї організації, так і методів технології праці, дається визнаки відсутність у фахівців, керівників підприємств точного розуміння сутності, змісту об'єкта і меж НОП;

2) в усіх організаціях, де здійснювалися дослідження, не застосовується необхідна наукова організація управлінської праці (НОУП), зумовлена вимогами документів, у тому числі з техніки безпеки праці;

3) обчислення фактора НОП вимагає необхідної теоретичної підготовки, приведення системи управління у відповідність з ціллю організації, що зумовлює необхідність творчого ставлення до НОП і запобігатиме нереалізації своїх можливостей молодими фахівцями в нових умовах;

4) НОП менеджерів та їхньої діяльності загалом переходить на режим факторної дії у разі поєднання системи самоуправління і механізму самоуправління людини із системою соціального управління та її механізмом управління суспільства.

Необхідні системність і цілеспрямованість у визначенні факторів впливу. Використання з цією метою програмно-цільового підходу додає цільової спрямованості у визначенні дії виявлених факторів на організацію праці менеджерів.

## **ЗАПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ**

1. Дайте визначення предмета та об'єкта дисципліни “Організація праці менеджера”.
2. Які б розділи Ви ввели додатково у дисципліну “Організація праці менеджера”?
3. Охарактеризуйте функції та завдання теорії організації праці менеджера.
4. Сформулюйте визначення поняття “праця”.
5. У чому полягає сутність організації праці менеджера?
6. На основі аналізу даних табл. 1.2 дайте власне визначення поняття “діяльність”.
7. Чим праця відрізняється від діяльності?
8. У чому полягає принципова відмінність життєдіяльності від діяльності?
9. Поясніть взаємозв'язок категорій теорії управління (самоуправління) життєдіяльністю і діяльністю менеджера.
10. Як Ви розумієте сутність форми та змісту організації діяльності?
11. Як можна обґрунтувати можливості самоуправління організації праці?
12. Що означає “організувати діяльність менеджера”?
13. Наведіть приклади організації діяльності менеджера, виходячи з її змісту (морфології) та форми (організації праці)?
14. Що Ви розумієте під рефлексивною організацією діяльності?
15. Проаналізуйте суб'єктивні дії менеджера з надання організованості своїй праці.
16. Охарактеризуйте засоби самоуправління (цілі, плани, програми, методи, техніка самовпливу, технології вирішення функціональних завдань тощо).



## ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. *Акмеология* / Под ред. А. А. Деркача. — М.: РАГС, 2002.
2. *Анисимов О. С.* Гегель: Мышление и развитие (путь к культуре мышления). — М., 2000.
3. *Анисимов О. С.* Организационные онтологии и анализ систем деятельности. — М., 2002.
4. *Апанасенко Г. Л.* Эволюция биоэнергетики и здоровье человека. — М.: Петрополис, 1992.
5. *Атаманчук Г. В.* Управление — фактор развития. — М.: Экономика, 2002.
6. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
7. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
8. *Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю.* Психология труда и человеческого достоинства. — М.: Академия, 2003.
9. *Психологический словарь* / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. — М.: Педагогика-Пресс, 1997.
10. *Реймерс Н. Ф.* Популярный биологический словарь. — М.: Наука, 1990.
11. *Синергетика, философия, культура.* — М.: РАГС, 2001.
12. *Управление персоналом. Энциклопедический словарь* / Под ред. А. Я. Ки-банова. — М.: Инфра-М, 1998.
13. *Честерфилд.* Письма к сыну. Максимымы. Характеры. — Л.: Наука, 1971.
14. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.
15. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1998.
16. *Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. — М.: Шк. культ. полит., 1995.
17. *Юдин Э. Г.* Методология науки: Системность, деятельность. — М.: Эдиториал УРСС, 1997.

### Додаткова

18. *Горский Ю. М.* Системно-информационный анализ процессов управления. — Новосибирск.: Наука, 1991.
19. *Казначеев В. П.* Космопланетарный феномен человека. — Новосибирск: Наука, 1991.

20. *Кандыба В. М.* Основы гипнологии. — СПб.: Лань, 1999. — Т. 1–3.
21. *Кандыба Д. В.* Тайны человеческой психики. — СПб.: Каро, 1996. — Т. 1, 2.
22. *Каструбин Э. М.* Системы и программы психической самозащиты. — М.: К.С.П., 1996.
23. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании? — М.: Дело, 1996.
24. *Рубинштейн С. Л.* Основы общей психологии. — М.: Педагогика, 1989. — Т. 1, 2.
25. *Семенов И. Н.* Психологическая рефлексия в научном творчестве С. Л. Рубинштейна // Психол. журн. — 1989. — **10**, № 4.
26. *Сергеев Б. Ф.* Парадоксы мозга. — Л.: Лениздат, 1985.
27. *Сетров М. И.* Организация биосистем. — Л.: Наука, 1971.
28. *Словарь русского языка: В 4-х т.* — М.: Рус. яз., 1983.
29. *Советский энциклопедический словарь.* — М.: Сов. энцикл., 1984.
30. *Современная психология: Справочное руководство.* — М.: ИНФРА-М, 1999.
31. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990.
32. *Фрейд З.* Психология бессознательного. — М.: Просвещение, 1989.
33. *Чангли И. И.* Труд: Социальные аспекты теории и методологии исследования. — М.: Наука, 1973.
34. *Человек и мир человека.* — К.: Наук. думка, 1977.
35. *Человек и его ценности: В 2-х кн.* — М.: ИФАП, 1988.
36. *Человек: философские аспекты сознания и деятельности.* — Минск: Наука и техника, 1989.
37. *Человеческий фактор: единство сознательности и деятельности.* — К.: Политиздат Украины, 1989.
38. *Шарден П. Т. де.* Феномен человека. — М.: Наука, 1987.
39. *Энкельман Н. Б., Бинкербилль М.* Преуспевать с радостью. — М.: Экономика, 1993.

# ВСТУП ДО ЗАГАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 2.1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЗАГАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Вихідні положення теорії діяльності.** Людське життя складається з життєдіяльності (людина реалізує власні потреби) і діяльності, де вона виконує норми, визначені в організації (див. рис 1.1). Будь-який менеджер живе у світі діяльності. Для цього він повинен мати спеціальну підготовку. Переходячи зі світу “природних” відносин у світ діяльності, людина змушена змінюватися, трансформуватися під нові критерії, набувати “штучних” якостей. Соціальне і культурне буття виставляє додаткові вимоги до неї і до необхідності вироблення необхідних якостей. У людині певною мірою закладено здатність до перебування у природному і штучному світах, тобто людина несе в собі генетичний і соціальний коди (механізм соціального спадкування [8]).

Для проектування свого життя, планування освіти, виховання і розвитку (вдосконалення), прагнення до осмисленого соціокультурного буття, перебування в освітньому і професійному просторах людина повинна розуміти специфіку світу діяльності та адекватно самовизначатися в ньому.

Діяльність як феномен, явище вивчається філософами, соціологами, психологами, культурологами та ін. На сьогодні найбільш сформовані знання і підходи до вивчення діяльності — в психології

та методології. При цьому якщо в психології (С. Рубінштейн, А. Леонтьєв, П. Гальперін, В. Давидов та ін.) акцентуються специфіка життя окремої людини, трансформації її психіки, її зовнішні прояви, то в методології (Г. Щедровицький та ін.) акцент зміщений у надособистісний, надіндивідуальний характер нормореалізаційних процесів і змінюваність норм у соціокультурних середовищах.

Проте усі ці досягнення є доступними для навчальних процесів лише частково, насамперед у психологічних і педагогічних навчальних закладах і ще менше — в управлінських та економічних. Якщо психологічний погляд на “діяльність” набув стійкої форми у вигляді навчальних предметів, то соціотехнічний і методологічний цього оформлення ще не мають. Для стабілізації в суспільстві та його прогресивного розвитку, свідомого і діяльнісного світорозуміння і ставлення до світу ідеї діяльнісного підходу ще не зробили належного внеску. На сьогодні є можливість, спираючись на спадщину теорії діяльності, прискорити досягнення загальної професійної культури, економічної, правової стабільності суспільства і потенціалу розвитку.

**Спадщина суб’єктно-діяльнісної теорії.** Усі теорії можна вмістити у “простір” між двома крайніми полюсами. Перший полюс — це Біблія з ідеєю “спершу було слово (логос)”; другий — протиставлена їй у “Фаусті” Гете загальна думка про те, що “спершу була справа”. Справа знаменує собою діяльність. Це діяльність, яка споконвічно практично, теоретично здійснювалася тільки суб’єктами, тобто не тваринами, машинами і не Богом. Засновником найбільш систематично розробленої в психології теорії діяльності є психолог та філософ С. Рубінштейн. Інші варіанти психологічної теорії діяльності запропонували психологи М. Басов, А. Леонтьєв, Б. Тепле, А. Смирнов, Б. Ананьєв, П. Гальперін, В. Давидов і багато інших. Діяльнісну “парадигму” у психології, соціології, філософії, педагогіці тощо під-тримують багато фахівців.

На сьогодні розкрито головні особливості суб’єкта та його діяльності:

- 1) це завжди діяльність суб’єкта (тобто людини, а не тварини і не машини), точніше — суб’єктів, які здійснюють спільну діяльність; не може бути безсуб’єктної діяльності;
- 2) діяльність є взаємодією суб’єкта з об’єктом, тобто вона обо-в’язково є предметною, змістовною;

3) діяльність завжди є творчою;

4) діяльність самостійна.

Самостійність тут зовсім не протистоїть спільності. Навпаки, саме у спільній діяльності реалізується її самостійність. С. Рубінштейн виходить з того, що, наприклад, навчання є спільним дослідженням вчителя та учня. У підсумку він робить загальний висновок, що дотепер зберігає свою евристичність: “Отже, суб’єкт у своїх діях, в актах своєї творчої самодіяльності не тільки проявляється і виявляється; він у них створюється і визначається” [11, с. 438].

Такою є принципово нова реалізація вже згаданої дуже загальної ідеї, яку чітко сформулював ще Гете: “Спершу була справа, а не слово.” Іншими словами, всупереч знаково-мовному принципу або підходу не самі собою слова, мова, мовні знаки тощо становлять основу психічного розвитку людей, а первинно практична (ігрова, навчальна, трудова та ін.) діяльність дітей і дорослих, нерозривно пов’язана зі спілкуванням (мовою тощо), має вирішальне значення для такого розвитку [4]. Проте більшість психологів в усьому світі використовували і використовують знаково-мовний, а не діяльнісний підхід до вивчення людини.

У ХХ ст. діяльнісний підхід був найретельніше розроблений С. Рубінштейном. Він висунув і переконливо обґрунтував свою принципово нову ідею про те, що всупереч поширеним тоді теоріям генетично вихідною формою мислення в дітей є первинно практична дія, а не вживання словесних знаків, не сама собою мовна взаємодія дитини з іншими людьми і не понятійне мислення. Така дія є одним з найважливіших компонентів первинно практичної діяльності. “Безпосередньо реально стикаючись з об’єктивною дійсністю, проникаючи в неї та перетворюючи її, вона є винятково могутнім засобом формування мислення, що відображає об’єктивну реальність. Тому дія немовби несе мислення на проникаючому в об’єктивну дійсність вістрі своєму” [9, с. 337].

У людини існує єдине мислення, але ця єдність має різні види і рівні розумової діяльності. Незважаючи на специфічність дуже різних типів мислення (у вчених, інженерів, майстрів, робітників, педагогів та ін.), зберігаються єдині загальні закономірності розумової діяльності.

Знаряддя праці створюються і використовуються людиною на основі єдності усіх видів її активності, тобто за умови, що праця і вза-

галі будь-яка діяльність споконвічно і завжди вже містить у собі психіку як вищий рівень саморегуляції суб'єкта. При цьому знаряддя праці люди спрямовують не тільки назовні, на перетворення навколишньої дійсності. Змінюючи за допомогою знарядь природу і суспільство, люди тим самим змінюють і себе (саме такий зміст діяльнісного підходу).

Знаряддя праці та мова не існують одне без одного. Знаряддя праці створюються тільки людьми, тобто в процесі трудової діяльності люди винаходять і вдосконалюють знаряддя, тим самим розвиваючи мову й усі інші свої здібності та якості. Не знаряддя створюють людей, а люди створюють знаряддя; зокрема, завдяки цьому розвиваються далі психіка і взагалі люди в процесі діяльності. Суб'єкт і знаряддя не є паритетними. Навіть комп'ютери створюються і функціонують (оперуючи знаками) тільки в діяльності людей.

Діяльність має у своєму складі засіб (знаряддя тощо), але не будь-який засіб стає компонентом діяльності. Наприклад, у тварин її немає, хоча вони використовують деякі знаряддя для добування їжі. Тому будь-яка діяльність є опосередкуванням, але не будь-яке опосередкування стає діяльністю. Функція засобів визначається структурою діяльності, що містить цілі, мотиви, дії, операції (тобто способи вчинення дії) тощо. Єдність діяльності виступає насамперед єдністю цілей її суб'єкта і мотивів, з яких вона виходить. Мотиви і цілі діяльності на відміну від таких в окремих діях мають здебільшого інтегрований характер, виражаючи загальну спрямованість особистості. Це вихідні мотиви і кінцеві цілі. На різних етапах діяльності вони породжують різні окремі мотиви і цілі, які характеризують певні дії. Оскільки дія як один із засобів приводить до результату — до своєї цілі в різних умовах, що змінюються, вона стає вирішенням завдання, тобто більш-менш складним інтелектуальним актом. Усе, що робить людина, завжди має певний суспільний ефект: через впливи на речі (діяльність) людина впливає на інших людей.

Отже, дія стає вчинком насамперед тоді, коли вона усвідомлюється самим суб'єктом як суспільний акт, що виражає відносини між людьми. У цьому розумінні діяльність стає поведінкою (не в біхевіористському<sup>1</sup>, а в моральному сенсі). Вчинок — це “одиниця” поведінки, а дія є “одиницею” діяльності. Від цієї позиції С.

<sup>1</sup> Біхевіоризм — напрям в психології, де предметом є поведінка індивіда.

Рубін-штейна відрізняється точка зору А. Леонт'єва, для якого діяльність співвідноситься з мотивом, а дія — з ціллю. До того ж сам мотив він розуміє не як психічне явище (переживання тощо), а як безпосередньо матеріальний та ідеальний предмет, до якого прагне людина. Головна ж розбіжність між теоріями Рубінштейна і Леонт'єва полягає в різному трактуванні ними принципу детермінізму. Для Рубінштейна цей принцип означає, що зовнішні причини, впливи тощо не прямо і не безпосередньо детермінують людину та її діяльність, а через її внутрішні умови, які є підставою розвитку. Внутрішні умови — це спадкові, генетичні задатки, психічні властивості людини, що формуються, весь життєвий досвід, взагалі вся особистість до моменту нового зовнішнього впливу на цю людину. Тому від внутрішніх умов залежить, який результат, ефект буде досягнуто в процесі безперервної взаємодії зовнішнього і внутрішнього. Так, зовнішнє завжди опосередковується внутрішнім.

У Леонт'єва інша позиція, оскільки теорію діяльності він розробляє як теорію інтеріоризації. Це означає, що психіка людини породжується в діяльності, виникає в міру переходу (інтеріоризації) зовнішніх предметних дій у внутрішні. Але якщо психіка породжується тільки в діяльності, то виходить, що на перших етапах первинно практичної діяльності маленької дитини ще немає психіки (за Гальперіним, “нуль” психічного). Психіка виникає лише на наступних етапах діяльності — за зразком і подібно до найперших найпростіших предметних дій дитини. Ці зразки прямо і безпосередньо детермінують виникнення психіки в дітей, але не через внутрішні умови, не через спадкові задатки тощо (А. Леонт'єв, П. Гальперін, В. Давидов та інші вчені заперечують істотну роль задатків у психічному розвитку людей). А для Рубінштейна психіка формується в діяльності. Його позиція відрізняється і від позиції Виготського: за Рубінштейном, опосередкування відбувається через внутрішні умови, а за Виготським — через зовнішні. І, нарешті, Рубінштейн, на відміну від Леонт'єва, завжди був проти зведення всієї активності людей до діяльності. Крім діяльності він спеціально виділяв ще поведінку, тобто моральний аспект активності людини, міжособистісні відносини, а також споглядання та ін. Б. Ломов разом з діяльністю справедливо надавав значення спілкуванню.

Важливою стосовно теорії діяльності є позиція В. Давидова. На його погляд, діяльність не є предметом монодисциплінарного дослідження. Її не можна вивчити в межах однієї дисципліни. Діяльність є міждисциплінарним науковим комплексом. Семіотика, соціологія, герменевтика, філософія, антропологія, лінгвістика, аналіз дискурсу, теорія свідомості — кожна з цих дисциплін зробила свій внесок у розробку моделей різних типів і форм діяльності (епістемологічний аспект). Діяльність не існує незалежно від дослідника і перетворювача структури діяльності. Вона наявна в суспільному контексті як інструментальність, система засобів, що виділяються на основі рефлексії діяча й усвідомлюються ним як набір засобів, необхідний для здійснення діяльності, але точно так само, як і людські здібності та можливості [9].

У цьому контексті можна стверджувати, що діяльність — це спеціальна метамова, яка може бути використана різними спільнотами (професійними, шкільними, політичними та ін.) для того, щоб розуміти структуру життя спільноти і перепроєктувати її організацію. Введення поняття “метамова” додатково підкреслює важливість рефлексивного мислення в структурі діяльності. Головне завдання полягає в описі різноманітних типів діяльності в різних контекстах за допомогою діяльнісної метамови, а також розгляді самих типів дослідження цієї мови. Діяльнісна мова використовується представниками різних професій як засіб організації своєї роботи.

Усі галузі сучасної суспільної практики (фінансові, освітні та інші) мають форму діяльності. Діяльність пов’язана з ідеями суспільно-історичної практики і можливостями зміни, перетворення, проектування фрагментів та одиниць цієї практики. Діяльність не існує природно як річ, вона не може бути створена на зразок товару або продукту [9]. Діяльність є специфічно людською формою активного ставлення до навколишнього світу, зміст якої — доцільна зміна і перетворення цього світу на основі освоєння і розвитку наявних форм культури. Основною формою діяльності є праця, що характеризується як особливими формами своєї соціальної організації, так і безпосередньою спрямованістю на одержання суспільно значущого результату [13].

У методологічному плані розрізняють поняття “організація” як практична форма відтворення діяльності та поняття, що уточнюється на цій основі, — “методологічна організація”, в якій, у свою чергу, виділяють три аспекти [6]: системна організація діяльності (*онто-*



логічний аспект); організація діяльності як чинної системи (*актологічний, поведінковий аспект*); логічна організація системної діяльності (*логіко-семіотичний, знаково-значеннєвий аспект*). Організація при цьому визначається як те, що забезпечує регулярне відтворення і нормальний перебіг діяльності, як умова збереження її цілісності та змісту, предметної продуктивності

**Використання схем у професійній мові керівників.** На даний час найбільш обґрунтованими та систематизованими є дослідження теорії діяльності у працях О. Анісімова [2; 3] і Г. Щедровицького [7]. Особливістю їх є виклад тексту з використанням мови схем (див. Додаток 7).

Для з'ясування необхідності використання мови схем у теорії діяльності узагальнимо існуючі версії фахівців у сфері мислення [3] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Роль і місце схеми в мисленні керівника**

Зміст висловлювання	Основна думка
1	2
<p>Без символічних образів не наблизитися до божественного. Тому, хто шукає невідоме, треба спиратися на відоме. Символи ведуть за межі уподібнення і допомагають слабкому розуму (<i>К. Кузанський</i>)</p>	<p>Символи наближають до божественного</p>
<p>Схема у свідомості сприймає клас об'єктів, що підпадають під поняття. Схематизм — мистецтво таємне. Схема виражає категорію і синтезує за правилом єдності. Синтез — перше, на що звернено увагу, щоб робити висновки про походження знання. Схема не може існувати ніде, крім мислення, і позначає правило синтезу здатності уяви. В основі почуттєвих понять не образи, а схеми (<i>І. Кант</i>)</p>	<p>Схема — категорія, форма явища</p>
<p>Символ — це почуттєвий елемент, і в ньому істина ще не розкрита. Його визначеність є тим змістом, що він виражає. Символ не дорівнює знакові, тому що його (символу) зовнішня форма містить в собі зміст, безпосередньо поєднуючи почуттєве і загальне. Мислення приводить весь матеріал почуттів у єдність, надаючи йому форму (<i>Г. Гегель</i>)</p>	<p>Символ — не знак, його форма охоплює надчуттєве і загальний зміст</p>
<p>Умовні схематичні образи — продукт аналітико-синтетичної діяльності мислення. Схема — образотворча модель для виявлення й опису розумових дій, контролю, створення припускень. Вони дають змогу будувати ланцюг міркувань і контролювати роботу (<i>А. Гамезо</i>)</p>	<p>Схема — продукт мислення</p>

Закінчення табл. 2.1

1	2
Символи охоплюють сутність абстрактного об'єкта, додають йому почуттєву, наочну форму ( <i>В. Коршунов, В. Шулік, О. Мантатов</i> )	Схема – сутність абстрактного
Символ – це перетворення матеріального на ідеальне і навпаки, що зберігає схожість з об'єктом. Він виражає недоступне почуттєвому спогляданню, почуттєво оформляє ідеї, які зароджуються, упорядковує, виявляє сутність, використовується для породження нових ідей у проблемних ситуаціях ( <i>К. Уваров</i> )	Символ виражає ідеальне в об'єкті
Схеми використовуються у функціях моделі (репродуктивної) і розпорядження, що організує діяльність. Читання схеми, за використання її як моделі, змінюється. Схема – гіпотеза про будову об'єкта ( <i>В. Розін</i> )	Схема – це модель
Схеми дій і схеми як засоби орієнтації виділяють властивості, що сприяють вирішенню завдань. Розвиток мислення визначається створенням базальних оперативних схем мислення ( <i>П. Гальперін</i> )	Схема визначає мислення
Схематичне зображення сприяє відображенню істотних ознак, опорних моментів, зміні структури об'єкта. Вони розумово відтворюють структуру об'єкта, стимулюють створення внутрішніх схем і передбачення. Звірення схеми з об'єктом прискорює перехід до корекції ( <i>І. Пономарьова</i> )	Схема відображає суттєві ознаки
Символ відчутний, є засобом відображення об'єкта, вводить заданість об'єкта. Символ забезпечує спостереження за елементами в структурі. Він поєднує предметність, конструктивність і активність свідомості, створює рівновагу образності й ідеї. Символ є результатом розумової переробки, що виступає у функції об'єкта, а також засобом зміни об'єкта ( <i>А. Лосєв</i> )	Символ – засіб відображення об'єкта
Символ – засіб виявлення суті об'єкта, загального в ньому, уречевлення ідеального образу. Він відповідає формі об'єкта або діяльності ( <i>Є. Ільєнков</i> )	Символ – суть і форма об'єкта
Схеми формуються залежно від графічної діяльності, спостереження, зміни, побудови. Вдаються до використання схем у проблемних ситуаціях. Вони є засобами переходу дій з розумового плану в практичний і навпаки, регуляції дій, а також засобами аналізу завдань і методом їх розв'язання ( <i>Б. Ломов</i> )	Символ переводить дію з мислення у практику
Потрібна спеціальна мова для зображення ідеальних об'єктів. Спершу потрібно зобразити зміст, а потім конструктивно, операційно його оформити. Це конструювання дає змогу зрозуміти зміст іншими. Схеми виступають як об'єкти. Методологічні схеми – поняття, що зображують розуміння. Структурність схем є приписуванням до розуміння ( <i>М. Щедровицький</i> )	Схеми – це спеціальна мова, яка забезпечує розуміння

Схеми у мисленні мають багато властивостей. Виділяють два класи схем:

- схематичні зображення (результати схематизації зображень, образотворчих реконструкцій);
- схеми-конспекти (результати схематизації текстів).

В основі схематизації діяльності – універсальний набір операцій: розчленування, добір значущих компонентів, трансформування їх і синтезування в цілі конструкції (за критерієм). Оскільки схема повинна бути змістовним засобом мислення, конструкція (образотворча або конспектна) має відображати “об’єктний” зміст (зображуваного, конспектного). Крім того, схема заміщує первісний матеріал (зображення, текст) [3].

Узагальнивши наведені вище визначення, можна дійти висновку, що мова схем і символів:

1) є основою в разі аналізу невідомого, нового, складного; способом і носієм операцій, правилом; конструкцією, що залежить від волі конструктора, результатом уяви; умовою раптових рішень;

2) поєднує почуттєве і раціональне; сполучає розбіжності, одичне і загальне; гармонізує безформне, оформляє його; упорядковує матеріал;

3) існує для мислення; є основою в організації міркувань; у них інформація систематизована, узагальнена, структурована;

4) підпорядкована ідеї цілісності, структурності; містить породжуючий принцип;

5) виражає загальне, абстрактне, недоступне спогляданню; допомагає бачити цілісно; оформляє ідеї, що зароджуються; додає абстрактному почуттєву форму;

6) відображає структуру і динаміку об’єктів; виражає гіпотезу про будову об’єкта; визначає об’єкт оперування й аналізу;

7) допомагає виявити дефекти; стежити за думкою, фіксувати її хід, висувати нові ідеї;

8) використовується для виявлення нових змістів, заміщує об’єкти, створює значеннєві вузли; застосовується для звільнення від випадкового, концентрації змісту, забезпечення наскрізних ходів у мисленні, випереджаючих висновків, передбачення;

9) стимулює створення внутрішніх схем; полегшує розумову діяльність; встановлює причинно-наслідкові та функціональні зв’язки;

10) необхідна у проблемних ситуаціях, при поєднанні предметності змісту з конструктивністю, в оволодінні узагальненими прийомами.

Схеми, особливо образотворчі, є зручними предметами оперування. Використання схем у розумовій практиці призводить до вищих абстракцій, абстрактного мислення і мислення з використанням абстракцій. Поза такою дисципліною неможливе оволодіння всіма основними логічними і культурно-рефлексивними формами.

Отже, схемами і символами передається логіка (сліди) мислення. Коли керівник на папері, планшеті, дошці починає в знаковій формі зображувати послідовність своїх дій (відповідно до законів логіки), він переходить з реального світу (де далеко не завжди живуть за законами) у світ логосу (загальних об'єктивних законів функціонування і розвитку). У даному разі на папері можуть бути схеми, формули, графіки, таблиці тощо, які відображають діяльність різних людей, виражену знаками. Вони живуть за законами логосу, побудовані за правилами логіки й онтологічними правилами (законами природи або законами ідеальних об'єктів).

Людина живе у двох світах: у світі ідеальному (зображеному схематично) і реальному. Якщо ідеальний світ відображає уявлення світу науки, то схеми стають ефективним засобом для аналізу реальної дійсності.

## **2.2. ТЕОРІЯ ДІЯЛЬНОСТІ У МОВІ СХЕМАТИЧНИХ ЗОБРАЖЕНЬ<sup>1</sup>**

### **2.2.1. ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЬ І ДІЯЛЬНІСТЬ**

Якщо йдеться про діяльність менеджера, то можна дійти висновку, що його активність, дії ще не належать до діяльності, а є “перед-діяльнісним” буттям (рис 2.1). Проте наявність його припускає і “післядіяльнісне” буття. Розбіжність полягає в тому, що в діяльності

---

<sup>1</sup> Розроблено О. Анісімовим, наводиться з поясненнями і доповненнями автора посібника.



**Рис. 2.1. Повсякденне людське буття:**

1 – вплив зовнішнього середовища на “щось” (людський ресурс, людину); 2 – зміна форм буття людини; 3 – межі сфери діяльності; 4 – перехід у діяльність з переддіяльності; 5 – вихідний матеріал (людські ресурси) або “щось”, яке не має форми; 6 – кінцевий продукт або “щось”, яке має форму; 7 – процес перетворення матеріалу на продукт; 8 – засоби перетворення; 9 – перетворювач з його здібностями; 10 – сприйняття, що передусім синтезує елементів діяльності, виявленню сутнісного в діяльності; 11 – людина, яка засвоїла способи діяльності; 12 – розумовий процес, розмова діяльність

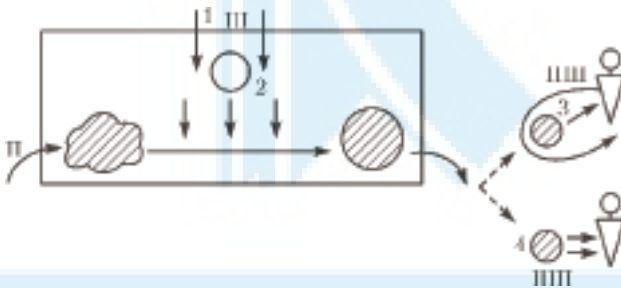
перетворюється те, що втягується з іншого, ніж діяльність, буття. У перетвореному ж вигляді воно існує інакше, ніж до перетворення. У процесі діяльності це “щось” перетворюється, набуває якостей, що визначають новий спосіб його використання (рис. 2.1). Під “щось” мається на увазі абстрактно виражена одиниця організованості, що має механізм підтримки відповідності між формою і змістом (морфологією), об’єкт, який має форму. Щодо нашого предмета це організація праці менеджера, що має форми організації праці та зміст праці. Ми усі живемо у світі діяльності, й будь-яка людина певною мірою є в ньому діячем. Для успішного перебування в цій якості вона повинна пройти спеціальне навчання. Одержуючи відповідну підготовку, людина переходить зі світу природних відносин у світ діяльності. При цьому вона змушена трансформуватися під нові критерії, набувати “штучних” якостей з урахуванням вимог соціуму. Соціальне і культурне буття породжує в людині різні якості. Як правило, людина здатна до перебування у природному і штучному світах, де спостерігаються суперечливість її “нижчого” і “вищого”, протистояння душі й тіла тощо.

Прагнення до осмисленого соціокультурного буття, перебування в освітньому і професійному просторах повинні відбуватися в разі усвідомлення специфіки світу діяльності й адекватного в ньому само-визначення. Звертаємо увагу, що на рисунках зображено онтологічні схеми на основі мови теорії діяльності (див. Додаток 1).

Переддіяльнісне буття можна назвати природним (П), а після-діяльнісне — штучно-природним (ШП), якщо внесені у “щось” якості зумовлюють спосіб їх застосування, і природно-штучним (ПШ), якщо ці якості лише враховуються в застосуванні. “Штучне” вміщено в нормативності уявлень про якості “чогось”, одержаних ним у процесі діяльності (рис. 2.2).

Вимоги до результату діяльності (продукту) або цілі з’являються в особливому режимі цілепокладання, яке не належить діяльнісному буттю. Здатність до цілепокладання сама є результатом “освітньої” діяльності, тобто цю здатність потрібно розвивати в людини. У цій здатності поєднані два аспекти — здатність створювати уявлення про майбутній стан чогось і здатність додавати цьому уявленню нормативну функцію.

Отже, для існування діяльності необхідний перехід від перед-діяльнісного буття людини до нормовизначеного, а потім до



**Рис. 2.2. Вплив штучних вимог (культури) у сфері діяльності:**

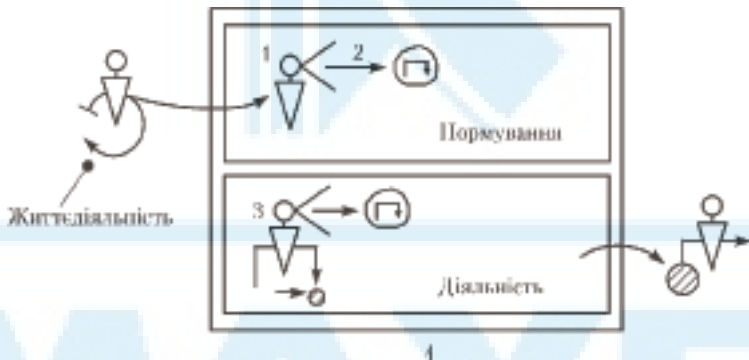
1 — простір діяльності, що висуває певні вимоги; 2 — внесення штучних вимог у простір діяльності (зміст думки, яка пропонується, або організованість, використання якої полягає в тому, щоб бути джерелом запропонованих тверджень, засобів нормування); 3 — результат внесення в “природне” деформацій, зумовлених задумом, введеними вимогами, при збереженні провідної ролі “природного”; 4 — результат трансформації первинного буття “чогось” (“природного” або “природно-штучного”), в якому виділяють властивості, визначені факторами: соціальними, соціокультурними, культурними, діяльнісними нормами і нормативами організованості

діяль-нісного і післядіяльнісного буття. У цьому разі діяльність існує для післядіяльнісного буття людини (яка живе в цьому світі не тільки для реалізації трудової функції) (рис. 2.3).

Ціль є “мінімальним” за обсягом змістом, типом норм. “Максимальним” типом виступає проєкт діяльності. Він містить вимоги до способу буття людини в діяльності. Буття людини до діяльності (життєдіяльності) підпорядковане не нормі (цілі, проєкту діяльності), а потребі. Відмінність цілі, проєкту від потреби полягає в тому, що потреба індивідуальна, залежна від впливу внутрішніх (стану людини) і зовнішніх (умов середовища) факторів. Ціль, проєкт – позаіндивідуальні та позаситуаційні, їхній зміст зберігається в часі, просторі, у переданні “з одних рук в інші” (рис. 2.4).

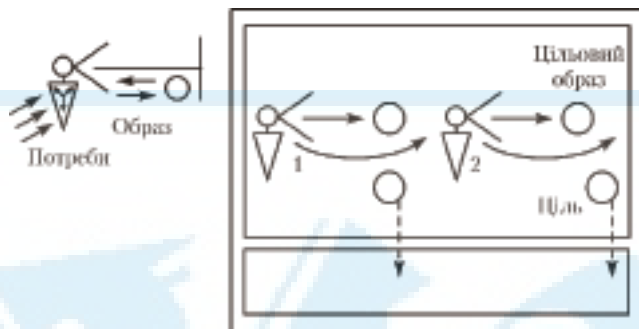
Життєдіяльність складається з ланцюга процесів задоволення потреби (рис. 2.5):

- наявності потребового стану і його відображення у вигляді образу потреби;
- активізації поведінкових механізмів і пошуку об’єкта потреби;
- пізнання об’єкта, оцінки об’єкта з погляду потреби (точніше, оцінювального зіставлення образів потреби та об’єкта);
- присвоєння відповідної потреби;
- зникнення потребового стану.



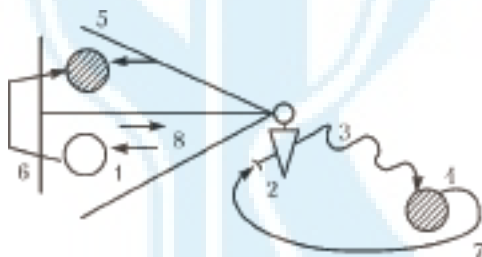
**Рис. 2.3. Оволодіння нормами для реалізації діяльності:**

1 – людина в плані свідомості уявляє норму (ціль, метод, технологію тощо); 2 – дії з оволодіння нормою; 3 – діяльність із впливу на об’єкт відповідно до визначених в соціумі норм; 4 – сфера нормування діяльності



**Рис. 2.4. Формування норми (цілі) діяльності:**

1 – поява образу потреби в плані свідомості; 2 – формування цілі діяльності з реалізації потреби



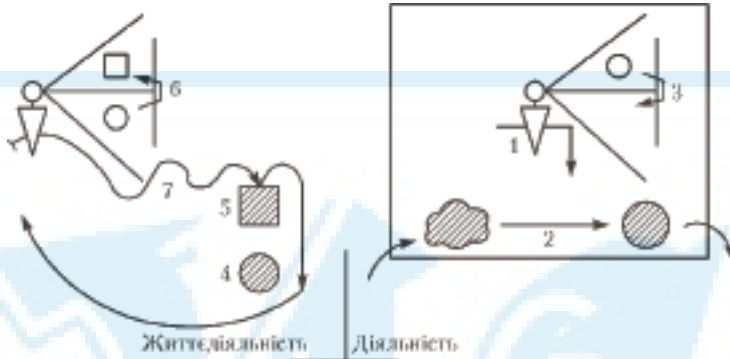
**Рис. 2.5. Індивідуальна життєдіяльність:**

1 – виникнення потреби та її відображення у внутрішньому плані свідомості людини; 2 – запуск пошукової дії; 3 – пошукова дія; 4 – зустріч із предметом; 5 – відображення предмета у свідомості людини; 6 – зіставлення образів; 7 – дія з присвоєння; 8 – зникнення потреби та її образу

Оскільки в об'єкті не усе може бути потребово значущим, об'єкт або споживається “повністю”, або може бути перетворений відповідно до потреби. У цьому разі перетворення об'єкта під “тиском” потреби залишається життєдіяльним явищем. При цьому природна динаміка потребового стану відображається на динаміці перетворювального ставлення до об'єкта. Ця динаміка є передумовою майбутньої діяльності (рис. 2.6).

Суб'єктивною відмінністю життєдіяльності та діяльності є розбіжність підпорядкованостей людини: підпорядкованість потребі та підпорядкованість норми (цілі, проекту).

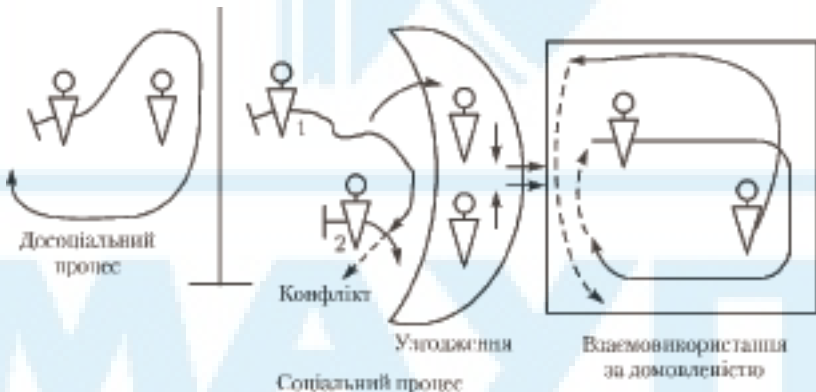




**Рис. 2.6. Індивідуальна життєдіяльність і діяльність людини:**

1 – діяльність людини з доробки “чогось” під об’єкт потреби; 2 – процес перетворення “чогось” під об’єкт потреби; 3 – уявне порівняння “чогось”, що доробляється, з об’єктом потреби; 4 – об’єкт потреби; 5 – випадково знайдений об’єкт; 6 – порівняння двох об’єктів; 7 – пошук об’єкта потреби

Підпорядкування людини вимогам норм зумовлене процесом породження соціальних відносин. Соціальні відносини містять у собі можливість появи і подолання конфліктів в умовах спільного існування людей. На рис. 2.7 наведено найпростіший цикл соціальних відносин. Він складається з таких фаз:



**Рис. 2.7. Взаємодія людей (1, 2) у соціумі**

- використання “іншого” як об’єкта потреби (досоціальний процес);
- опір такому використанню з боку “іншого”;
- протиставлення як конфлікт, входження в узгодження способів використання один одного, прийнятних для кожної сторони, до-тримання вимог домовленості.

Перехід із життєдіяльнісних відносин людей у соціальні зумовлений відповідними якостями. До них належить здатність:

- до введення нормативної версії для іншого і для себе;
- до врахування нормативної версії іншого;
- до перетворення нормативної версії на функцію норми;
- до самоставлення і самокорекції;
- підпорядкування самокорекції вимогам норми.

Особливу функцію виконує службова здатність до пізнання “іншого” – ідентифікація (процес ототожнення з партнером). Подібна форма суб’єктивного пізнання може бути застосована і до себе через висування версій себе та їх перевірку в імітаційних діях.

Отже, соціальні процеси, результатом яких є буття в межах спільно встановленої норми, узгодження та ідентифікація, посідають проміжне положення між життєдіяльністю і діяльністю (рис. 2.8).

Прикладом природної передумови спільності буття й визначення один одного (ідентифікації) є родина. У ній, як і в інших природно-штучних (ПШ) формах спільного буття, норми мають проміжний характер, де роль потреби у співвіднесенні з метою і проектом зали-

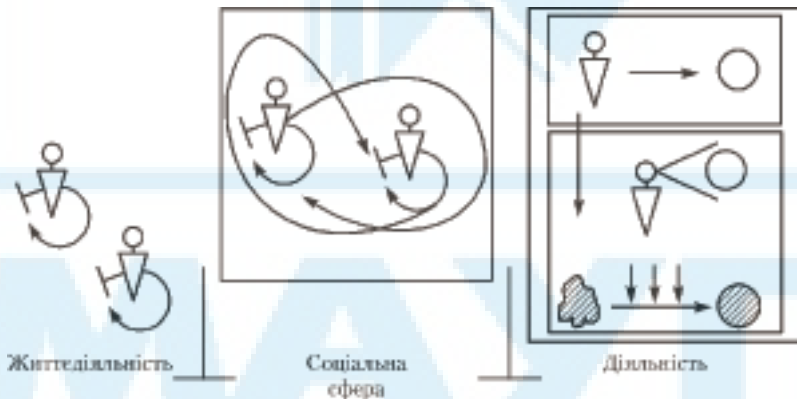


Рис. 2.8. Розвиток здатності до взаємодії в діяльності

шається провідною. За ієрархізації спільного буття, коли узгодження доповнюється або навіть заміщається “однобічним нормуванням” і наступною організацією реалізації норм, коли виникає “влада” як механізм встановлення спільного буття, ПШ-форма буття переходить у штучно-природну (ШП) форму, залишаючись допереддільнісним типом буття взагалі. Це, до речі, є прототипом політичного буття, зводяться до приречення способу задоволення потреб в умовах спільного буття (рис. 2. 9).

Оскільки перебування в “нормативних просторах” неможливе в П-формі буття (поза самоорганізацією і самокоректуванням під зовнішні норми), соціальне буття припускає певний рівень рефлексивних здібностей — аналіз своїх дій, їхнє пізнання, критику і нормування (три природні функції рефлексії). При цьому узгодження виступає особливою формою спільного рефлектування. Природною передумовою рефлексії є процес створення іншого способу дії, який спершу відбувається несвідомо. Для становлення свідомості та самосвідомості потрібен особливий зовнішній засіб “роздвоєння” внутрішнього світу людини, її суб’єктивності, що зумовлює само-ставлення. Поза ним і застосуванням засобів співвіднесення “своїх” версій та версій іншого узгодження як особливий процес неможливе. Таким засобом є “мова”.

Якщо не розглядати теологічну версію походження мови, то вона (мова) виникла за рахунок поступового вдосконалення використання посередників (повітря, твердих предметів для нанесення зображень, тіла як посередника тощо) для організації передавання “повідом-

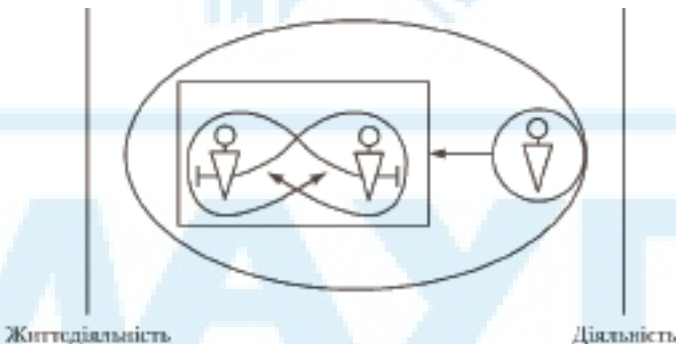
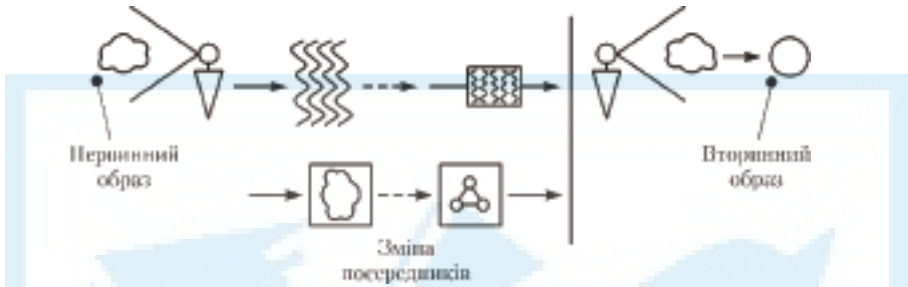


Рис. 2.9. Політичне буття



**Рис. 2.10. Процес сприйняття образів з використанням мови**

лень” між людьми. Перетворення посередника на засіб зумовило його активну роль у трансформації самої людини, яка використовує цей засіб. Посередник (мова) стає відчуженим від творця, організатором суб’єктивних процесів і станів, трансформацій, результатів змін образів об’єктів, їхнього подвоєння (рис. 2.10).

Поєднання “прямих” трансформацій суб’єктивних образів і трансформацій у рефлексивному супроводі всього інформаційного (інформаційно-розумового) процесу спричинило появу свідомості та самосвідомості, можливість додати узгодженню характер, що усвідомлюється і контролюється.

Отже, діяльність припускає наявність нормування, розуміння норм, самоаналіз, що усвідомлюється на користь вимог змісту норм. Засобом такого інформаційно-розумового, а також самокорекційно-самовизначального забезпечення виступає мова.

## **2.2.2. СТРУКТУРА ДІЯЛЬНОСТІ**

Під структурою (будова, порядок, зв’язок) розуміють сукупність стійких зв’язків об’єкта, що забезпечують його цілісність. Структура складається з елементів цілісності та зв’язків. Структура діяльності формується у процесі усвідомлення тієї обставини, що вихідний матеріал не може сам собою змінити стан відповідно до заздалегідь фіксованих вимог до кінцевого продукту. Створення зовнішніх умов також недостатнє і не гарантує перетворення вихідного матеріалу на продукт.

Отже, виникає (усвідомлюється) необхідність такого коригування зовнішніх умов буття, щоб гарантія перетворення була забезпечена. Особливу роль у цьому відіграє перетворення елементів середовища на засіб перетворення. Створення цього засобу є результатом перетворювального процесу, діяльності. Проте, на відміну від “звичайного” продукту діяльності, цей засіб є продуктом, наступне буття якого триває в діяльності як особливий фактор організованого перетворення матеріалу на продукт (рис. 2.11).

Гарантоване перетворення за рахунок застосування “засобу” неможливе у разі збереження його залежності від зовнішніх факторів. Отже, засобу як об’єктові впливу необхідно додати якості збереження його стану всупереч змінюваності умов середовища (рис. 2.12).

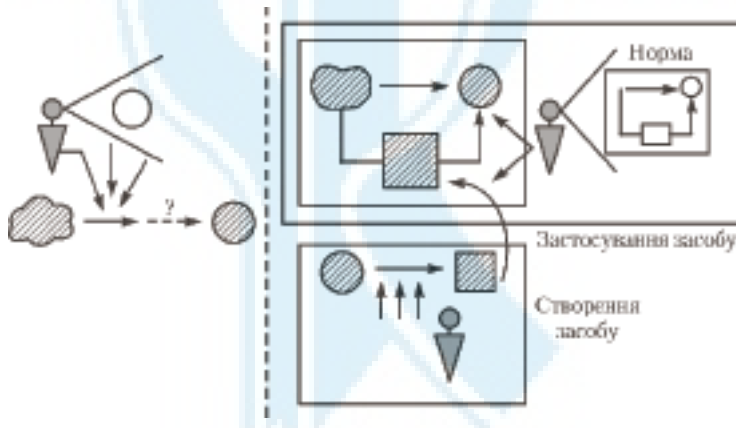


Рис. 2.11. Перетворення елементів середовища на засіб діяльності

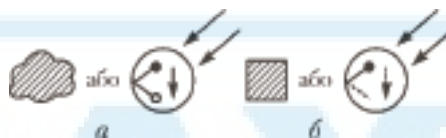


Рис. 2.12. Надання засобу (об’єкту) впливу на одержання кінцевого продукту незалежності від зовнішнього середовища:  
*a* – перехід об’єкта (“чогось”) з потенційного стану в актуальний під впливом зовнішніх факторів; *б* – “консервування” актуального стану об’єкта, як засобу одержання кінцевого продукту діяльності в умовах впливу зовнішнього середовища

Реакція на зміни усередині системи діяльності (зміна “замовлення” або вимог до вихідного матеріалу і продукту) відновлюється введенням “способу” застосування засобу (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Введення способів застосування засобу одержання кінцевого продукту діяльності:**

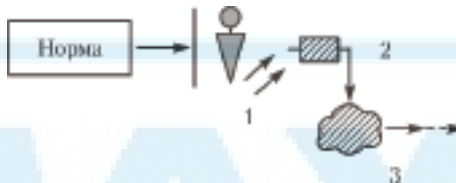
1 – введення правил використання засобів у межах простору діяльності; 2 – процес формування способів впливу на діяльність; 3 – способи одержання кінцевого продукту діяльності; 4 – розчленування процесу одержання з вихідного матеріалу кінцевого продукту (впливу на подібний матеріал і засіб його одержання); 5 – засіб перетворення вихідного матеріалу на продукт

Тим самим діяльність становить собою спеціально організовану діячем “взаємодію” між вихідним матеріалом і засобом (вплив засобу на матеріал). Зміст організації процесів зумовлений нормою (рис. 2.14).

Людину перетворює на діяча:

- розуміння змісту норми і внутрішня згода на свою підпорядкованість вимогам норми;
- співвіднесеність бажання реалізувати норму з наявністю здатності людини до нормованих дій.

Виходячи з останнього, у структуру діяльності варто залучити основу (норму та її формулювання) і підставу (реалізація норми).



**Рис. 2.14. Організований людиною нормативний вплив засобу на вихідний матеріал:**

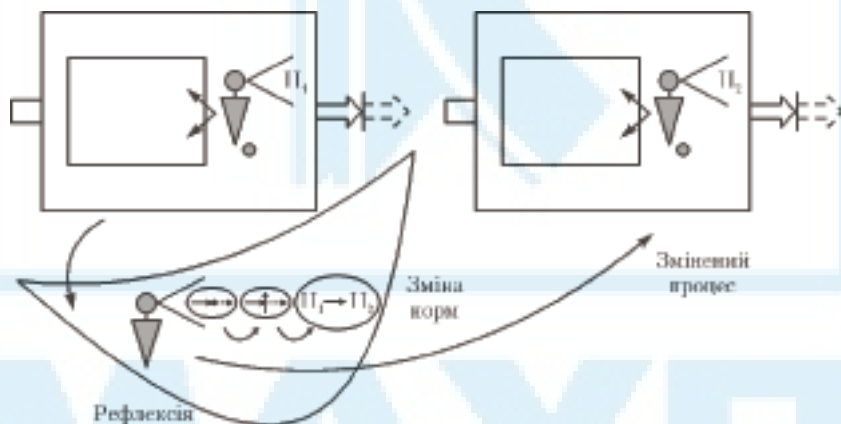
1 – діяч, який організував нормативний процес одержання кінцевого продукту діяльності; 2 – засіб впливу; 3 – процес “оброблення” вихідного продукту діяльності

Основа у структурі діяльності породжується в рефлексії. Рефлексія передбачає пізнання попередньої діяльності, використання знання для виявлення причини утруднення і побудову зміненої норми, що враховує як знання причини утруднень, так і бажання досягти поставлену ціль. Приводом і причиною самого існування рефлексії є утруднення в реалізації норми діяльності (рис. 2.15).

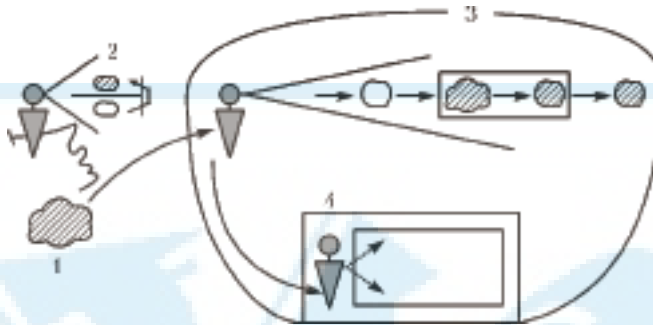
За відсутності попереднього процесу діяльності та фіксованої норми сама рефлексивна здатність може використовуватися для створення основи діяльності. У цьому разі спонукальним фактором виступає бажання людини як предмета потреби. Наприклад, людина усвідомила невідповідність своїх актуальних якостей змісту потреби і бачить можливості одержання потрібних якостей у процесі перетворення. Рефлексія тоді зводиться до оформлення змісту потреби, переходу до цілепокладання і побудови норми в цілому (рис. 2.16).

У “проспективній” рефлексії, на відміну від “ретроспективної”, коректувальна сутність і функція рефлексії приховані за рахунок згортання пізнання, критики і підкреслення нормування.

Отже, структура діяльності містить ціль, засіб, результат і сам процес діяльності. Функціональна структура діяльності має дві



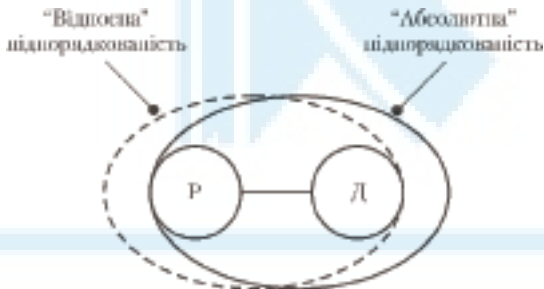
**Рис. 2.15. Перебудова процесу одержання кінцевого продукту після розкриття в рефлексії причини утруднення в діяльності та зміна норми**



**Рис. 2.16. Процес цілепокладання досягнення необхідних людині якостей з реалізацією проспективної рефлексії:**

1 – предмет потреби людини; 2 – порівняння у внутрішньому полі свідомості реальних якостей і потрібних для реалізації діяльності; 3 – моделювання перетворення реальних якостей на потрібні; 4 – нормативне поле діяльності з перетворення якостей людини

складові: рефлексію і дію. В одному варіанті їх відносин рефлексія визначає дію, а в іншому – навпаки. Оскільки корекція дії відбувається зі збереженням змісту цілі, підпорядкованість рефлексії є відносною (рис. 2.17).



**Рис. 2.17. Функціональна структура діяльності, що складається з рефлексії та дії**



## 2.2.3. СИСТЕМНЕ КОНСТРУЮВАННЯ У СВІТІ ДІЯЛЬНОСТІ

Діяльність складається з дій (“актив” діяльності) та рефлексії. Це містить у собі протиріччя, оскільки дії як реалізація нормативних вимог стимулюють акцент на збереженні норм, тоді як рефлексія стимулює акцент на зміні норм. Особливе існування норм, їх “граничний” консерватизм виправдані постійністю замовлення на продукт діяльності. Поєднання зовнішніх умов (замовлення) і внутрішніх (норм) зумовлює явище відтворення діяльності, яке зовні виявляється відтворенням продукту. Сутність норм полягає в їх реалізації й у самозбереженні за змістом (рис. 2.18).

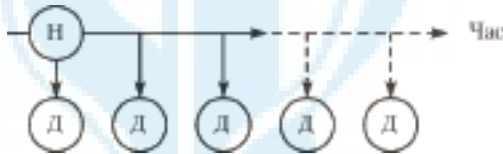


Рис. 2.18. Процес реалізації норм (Н) і одержання кінцевих продуктів діяльності (Д)

Сутність рефлексії — розконсервування “норм”, їх змінюваність за змістом, припинення колишньої діяльності (рис. 2.19).

Якщо дії та існування норм “зупиняють” час, то рефлексія прискорює перебіг часу, переводить з одного часу в інший. У разі посилення значущості рефлексії або зайвої уваги до неї, її активної природи відбувається відрив від дій і реальної життєдіяльності. При цьому в реальній природі зростає загальна нестабільність буття. Водночас

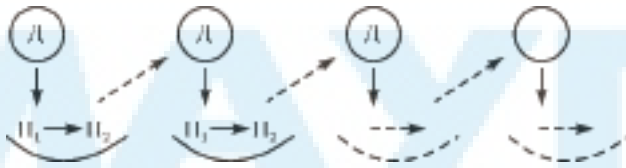


Рис. 2.19. Процес рефлексивної зміни змісту норм

недотримання вимог норм зумовлене способами їх буття і того, що “втягується” в реалізацію норм. Норми і те, що “втягується” в їх реалізацію, мають протилежну спрямованість. Норми за своєю сутністю є результатами мислення людини, які відчужуються від мислення за допомогою текстів – мовних висловлювань – і від природної динаміки. Норми позаситуаційні та постійні, змушують людину зберігати свій зміст незалежно від ситуації і підкоряти своє буття реалізації норми. Те, що “втягує” в реалізацію норм, у тому числі людину та її мислення, не виходить із природного взаємо-зв'язку і не може бути незмінним. Тому воно відповідає нормі лише тимчасово.

Саме тому в теорію діяльності вводиться категоріальна пара – “форма” і “морфологія”, що використовується для аналізу динаміки відповідності нормі та того, що “втягується” в реалізацію норми (рис. 2.20).

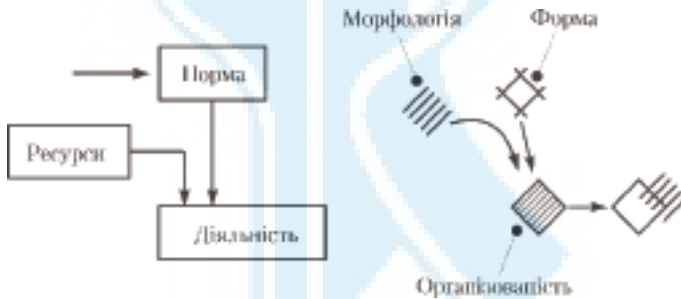
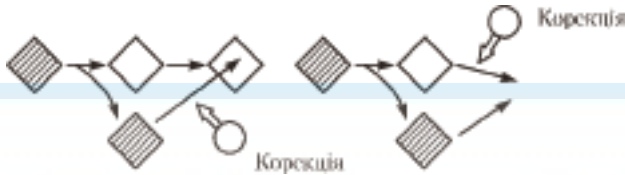


Рис. 2.20. Введення в теорію діяльності категоріальної пари “форма” і “морфологія”

*Діяльність* – це “організованість” як результат поєднання форми і морфології. Дія природних відносин може призвести до розбіжності морфології та форми, і діяльність порушується. Це протиріччя між формою і морфологією знімається в межах цінності відтворення діяльності двосторонньо. Якщо акцентується збереження дії за незмінної норми, то відтворення пов’язане з додатковим коректувальним впливом на морфологію. У разі акцентування збереження ресурсної динаміки, морфології відтворення пов’язане з корекцією норми для відновлення сумісності форми і морфології (рис. 2.21).



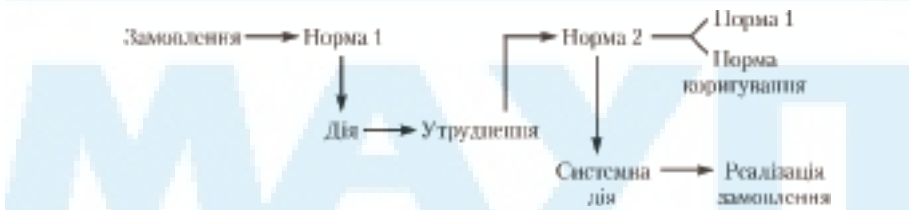
*Рис. 2.21. Зняття протиріччя між формою і морфологією діяльності*

Тим самим відтворення діяльності припускає два типи спрямованості в рефлексивному супроводі: одна з них відновлює колишню структуру дії шляхом виявлення способу впливу на існування ресурсів; інша — змінює структуру дії за рахунок зміни змісту норми та інших вимог до ресурсів, “прилаштовуючись” до ресурсної динаміки.

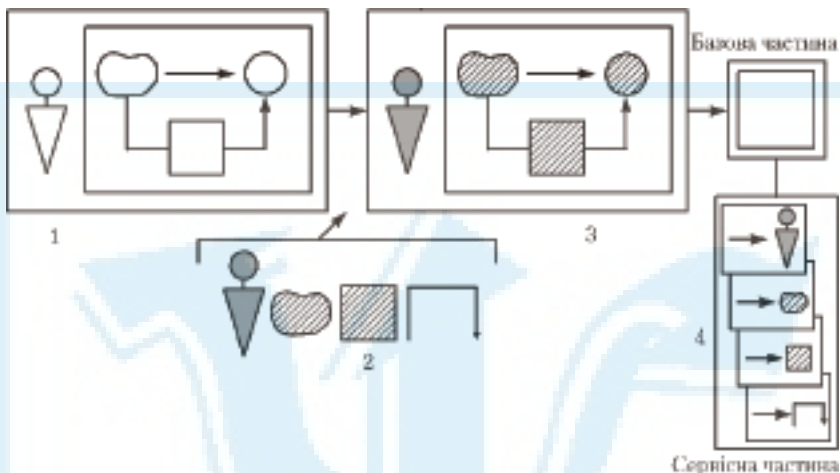
Зміна змісту норми може бути застосовна і до цілі діяльності. Механізм рефлексії таку імовірність розглядає як одну з можливих. Проте діяльність підпорядкована зовнішньому замовленню. Тому, якщо зміна форми через “опір” морфології не може бути “прийнятою” через можливість загубити ціль діяльності, а визначення морфології у створенні та корекції норм стає неминучим, коригувальний вплив перетворюється на дію, залучену в процес досягнення цілі, як дія “зі зняття розриву”. Введення норми коригування зумовлює зміну норми діяльності в цілому, перетворення її на норму двох одиниць діяльності, а рефлексію — на обслуговуючу складно побудовану дію. Цей процес і є системотвірним у світі діяльності (рис. 2.22).

Оскільки в діяльності використовуються різні ресурси (типи морфології), можливий і набір (частковий або повний) сервісних дій для відтворення діяльності (рис. 2.23).

У межах відтворення діяльності службові коригувальні ланки швидко перетворюються на сервісні виробництва. Акцентування на



*Рис. 2.22. Процес системотворення в діяльності*



*Рис. 2.23. Відтворення діяльності:*

1 – діяльність; 2 – ресурси для діяльності (людина, об’єкт тощо); 3 – діяльність з оновленим ресурсом; 4 – сервісні виробництва для діяльності

формних факторах сприяє зростанню обсягу і значущості рефлексії та її перетворенню на управлінську діяльність. Проте розриви в рефлексії зумовлені невідповідністю підпорядкованості рефлексії відтворенню дій, природними причинами недосягнення рефлексивного результату, недотриманням вимог норм рефлексії. Якщо ці розриви утворюються внаслідок рефлексивного забезпечення рефлексії, то відтворення діяльності може допускати створення сервісних систем для рефлексії. Кількість сервісів залежить від структури рефлексії.

## 2.2.4. СТРУКТУРА РЕФЛЕКСІЇ

Під рефлексією розуміють інтегральний механізм психіки людини, пов’язаний з механізмами свідомості, самосвідомості, самовизначення, волі та ін. Рефлексія дає змогу людині моделювати навколишній світ, свої дії та вчинки в ньому. При цьому людина ніби спостерігає за собою збоку й оцінює свою діяльність відповідно до сформованої системи базових та індивідуальних цінностей і пев-

них критеріїв. Рефлексія — процес коригування способу дії за допомогою реконструкції її перебігу і причин утруднень.

Рефлексія зумовлена потребою людини здолати утруднення шляхом аналізу дії. При цьому реалізуються три взаємозалежних і процесуально послідовно пов'язаних функцій: “пізнання” дії (реконструкції ситуації та перебігу дій), “критики” дії (реконструкції причин утруднення) і “нормування” дії (конструювання зміненої норми дії). Аналіз здійснюється у рефлексивній позиції, що передбачає реконструкцію здійсненої дії (діяльності тощо), критики попереднього досвіду і модифікації нормативного обґрунтування для наступного досвіду.

На відміну від перетворювальних дій у діяльності (де фіксується і вихідний стан перетвореного, фази змін, а організація перетворень полегшена співвідношенням, оперативним впливом морфологічно стійких засобів на вихідний матеріал) у рефлексії основним механізмом є взаємозв'язок мислення і свідомості. Проте останні залежать від цілісності та динаміки суб'єктивних структур і механізмів, до яких належать несвідома база всіх типів процесів, складна тканина психічних явищ. Фіксувати і маніпулятивно використовувати психічні механізми під обумовлені цілі та завдання набагато складніше, ніж маніпулювати неспіхними об'єктами.

Психічні механізми мають природний потенціал пізнання та оперування результатами. Наприклад, це виявляється у фокусуванні уваги та розрізненні причини невдач у діях і перетворенні знань на статус приписань. Однак ці передумови рефлексивних механізмів перетворюються на механізми рефлексії при співвіднесенні з “об'єктивною” динамікою діяльності.

У життєдіяльності перебіг процесів і поведінки людини залежать від її внутрішніх станів і динаміки. У діяльності в процесі реалізації норм перетворень і підпорядкування об'єктивних складових (ресурси об'єктного типу) їхнім вимогам відбувається відхід від природних відносин (у їхньому “чистому” вигляді). Процес діяльності визначається жорсткістю норм. Внаслідок цього людина як особливий ресурс входить в особливу (штучно-природну) логіку діяльності, особливо в логіку дій, що усуває сваволю і стихію суб'єктивності людини.

Тому й аналіз дії перестає бути сваволею рефлексивних передумов людини, її суб'єктивних механізмів. Виникає парадокс, зумовлений протиріччям між пластичністю суб'єктивних передумов і

сталістю об'єктивної підстави діяльності. На базі цього парадоксу внутрішньої “стихії” суб'єктивності та зовнішнього “замовлення” на використання суб'єктивних механізмів складаються власне рефлексивні функції цілісності діяльності. Це відбувається як реалізація гранично загальних вимог пошуку іншого способу дії з урахуванням причин утруднень у ній.

Для подолання зазначеного протиріччя людина повинна створити в плані свідомості “ділянку” для маніпуляцій образами, у тому числі й образами себе як учасника дій і рефлексії. Отже, йдеться не тільки про свідомість, про те, як вона складається в результаті оволодіння мовними засобами, а й про її зміни у процесах комунікації й ідентифікації з іншими (у спілкуванні), а також про стихійні явища самосвідомості. При цьому свідомість і самосвідомість повинні ще ускладнитися до набуття суб'єктивних та об'єктивних можливостей з контролю процесу аналізу будь-яких змістів, що втягуються в рефлексію.

У цьому разі звичайної комунікації (рис. 2.24, а) з виділенням позицій автора і критика (опонента) недостатньо, так само, як стихійної ідентифікації людей, які сперечаються між собою. Необхідна розгорнута комунікація (б) з різними позиціями автора, розуміючого, критика, арбітра та організатора.

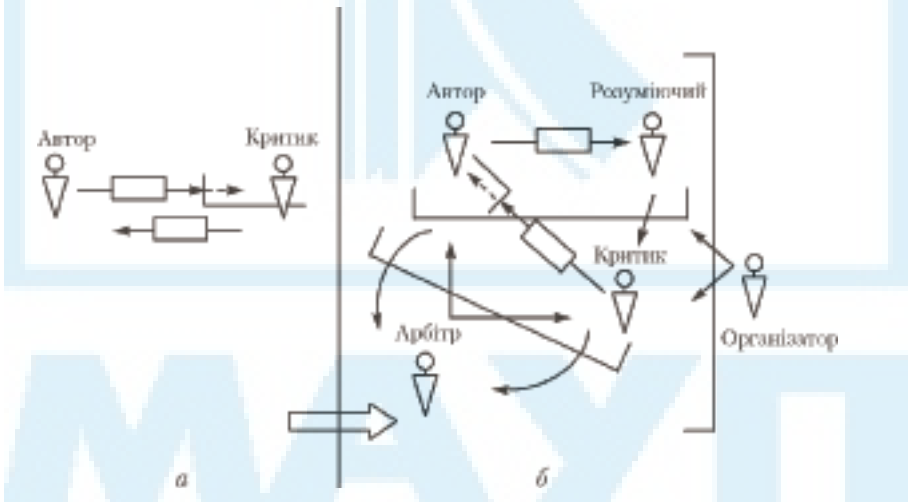


Рис. 2.24. Схеми простої (а) і складно організованої (б) комунікацій

Різи типи участі в комунікації дають змогу:

- створити через розуміння, повторне усвідомлення точку зору опонента;
- перейти від фіксованого змісту до його зміни в критиці;
- “зіштовхнути” версії та мотивувати звернення до арбітра, до узагальнених засобів оцінки версій та їх оцінювання. Завдяки участі у комунікації рефлексивний процес переходить з неконтрольованого суб’єктивного в об’єктивний, “колективний” і контрольований тип буття в рефлексивній комунікації.

Організація дискусії в цьому разі породжує надсуб’єктивну свідомість і мислення, тому що комунікація є механізмом виникнення, утримання, трансформації, маніпулювання змістами за допомогою мовних засобів. Самосвідомість тоді виділяється за рахунок рефлексії комунікації, виявлення ролі кожної позиції й учасників як реалізаторів вимог позицій, а також за рахунок ідентифікацій.

Водночас вирішальним засобом надання зовнішньої значущості та деперсоніфікації структури, механізму процесів свідомості й самосвідомості є застосування образотворчих (символічних) засобів розв’язання розумових, зокрема рефлексивних, завдань і проблем. Тільки в цьому разі змісту автора, розуміючого, критика, арбітра, а потім і організатора, дійсно, дозволяють бути предметом маніпулювання, переходу від констатації до критики, конструювання, без чого не може обійтися рефлексивний процес (рис. 2.25).

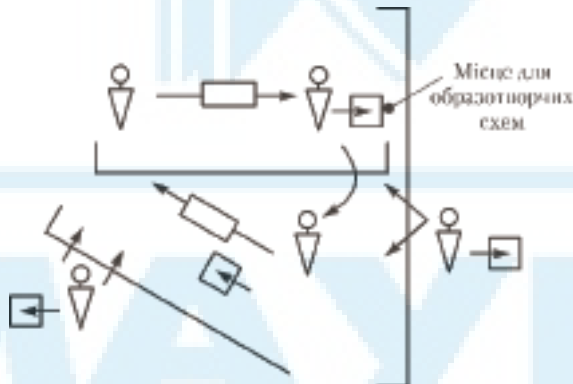


Рис. 2.25. Організована комунікація з використанням схематизації

Образотворчі схеми гранично десуб'єктивізують зміст суб'єктивної свідомості, вони дуже зручні для всіх маніпуляцій у мисленні та рефлексії. Тим самим подібне ускладнення рефлексивних процесів не тільки уможливило введення визначеності рефлексивних змістів і процесів їхнього трансформування, а й дає змогу оформити саму структуру рефлексії. Вона містить як первісні функції — процедурне оформлення, так і додаткові, сервісні — критеріальне забезпечення (арбітражні засоби оцінки версій). При цьому розумові критерії, через шар “самосвідомості” доповнюються критеріями ціннісного типу як засобами цілісного самовизначення.

Первинна форма нормування і критики замінюється їх критеріально забезпеченою формою. Критика “вирощує” у собі процедуру проблематизації, а нормування розшаровується, і з'являється формулювання завдань, тактик, стратегій, а також методик, методів, принципів, підходів, технологій, проєктів, планів. Крім того, інтелектуально критеріальний блок рефлексії сам диференціюється на “текстуальну” представленість змістів (текст, що виражає узагальнене уявлення про світ) і мовні засоби побудови текстів (тексти, що відображають уявлення про “одиниці” будь-яких змістів, створених у текстах). У теорії мови цьому відповідають синтагми (тексти) і парадигматика (система “азбучних” засобів).

Іншими словами, найпростіші функції рефлексії диференціюються і з'являються вторинні та сервісні функції (рис. 2.26).

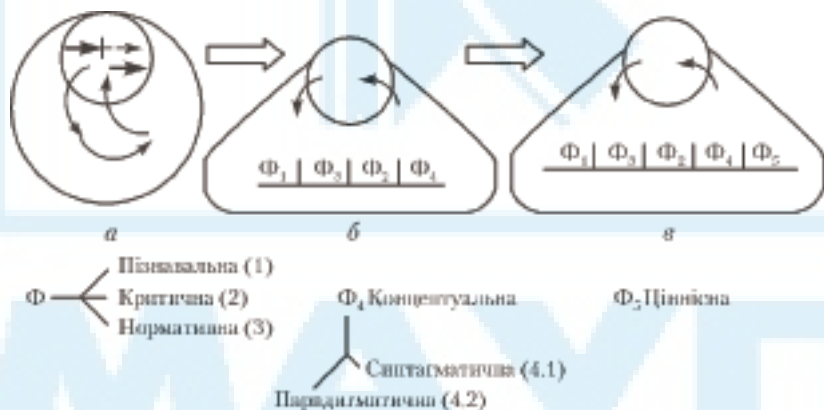


Рис. 2.26. Утруднення і вихід в рефлексію (а), використання чотирьох (б) і п'яти (в) рефлексивних функцій



Така функціонально-розумова структура рефлексії містить внутрішнє джерело диференціації рефлексивної комунікації (а), тому що механізм комунікації може багаторазово (залежно від кількості реалізованих рефлексивних функцій) обслуговувати рефлексію (б), а в разі розподілу функцій за принципами діяльних кооперацій – створювати розумову рефлексивну кооперацію (в) (рис. 2.27).

Кожна розумово-діяльнісна позиція передбачає свій типовий результат розумової комунікації. Якщо у функції пізнання результатом є емпіричне уявлення про ситуації ( $\Phi_1$ ), у функції нормування – проект або завдання ( $\Phi_2$ ), у функції критики – проблема ( $\Phi_3$ ), то в сервісних функціях у функції концептуального забезпечення – концепція ( $\Phi_{4.1}$ ), у функції концептуальної парадигми – поняття і категорії ( $\Phi_{4.2}$ ), у функції ціннісного забезпечення – цінності ( $\Phi_{5.1}$ ), у функції світоглядного забезпечення – онтології ( $\Phi_{5.2}$ ). Оскільки використання абстракцій (концепцій, теорій, понять, категорій) призводить до абстрагування норм, то виникають вторинні нормативні функції – тактики, стратегії, методи, методики, підходи, принципи.

Певною мірою вся інтелектуальна соціокультурна сфера у сус-пільстві є наслідком подібних функціональних диференціацій і вторинних коопераційних синтезів.

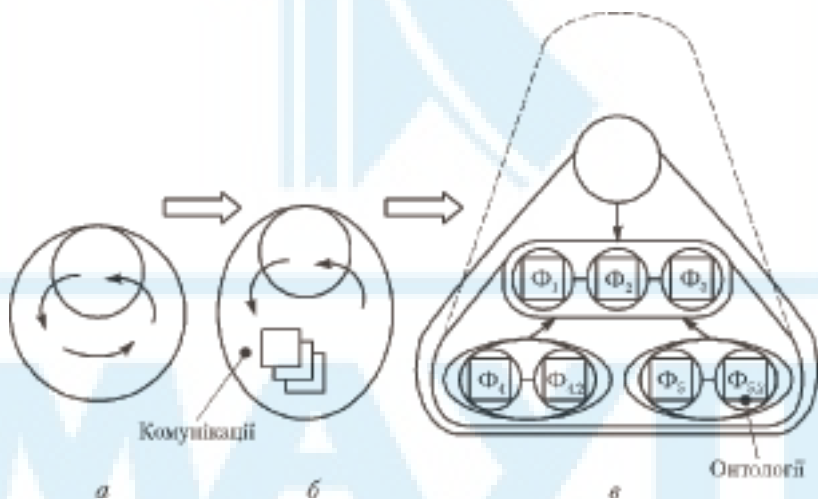


Рис. 2.27. Структура рефлексії

## 2.2.5. ДВІ СПРЯМОВАНОСТІ В СИСТЕМОГЕНЕЗІ

Під системогенезом мають на увазі процес мислення, сутність якого полягає в переході від монооб'єктності до складної організації об'єктів у межах генетичного принципу або механізму самостійного розототожнення, розчленування і встановлення функціональних місць для “вторинних” частин розчленованої цілості. Важливість системогенезу визначається тим, що діяльність як об'єкт управління менеджера є неоднорідною поліструктурою, тобто складається з багатьох ніби накладених одна на одну структур, кожна з яких, у свою чергу, складається з багатьох частин структур, що перебувають у ієрархічних взаємовідносинах, об'єднуючи багато різноманітних і різноспрямованих процесів, які відбуваються з різним темпом і у різний час [17]. Управління таким об'єктом вимагає від менеджера відповідного мислення.

Відтворення діяльності базується на відновлюваності замовлення, змінюваності змісту замовлення і подоланні утруднень. Внутрішньою передумовою відтворення виступає лінія внутрішніх трансформацій, у тому числі структурування і переструктурування діяльності. Рівні структурування можуть бути різними — від “сприяння” (мінімум) до кооперативних структур (максимум). Кооперативні структури припускають явні взаємні обов'язки або зобов'язання ланок одна перед іншою.

Розгортання кооперативних структур (системогенез) може мати, як було зазначено вище, дві основні спрямованості: 1) диференціювання функцій і процесів у межах колишніх границь; 2) залучення (і створення) іншої діяльності для усунення розриву (рис. 2.28). У першому випадку межі завдань в цілому залишаються тими самими, а диференціювання лише збільшують детальність і визна-

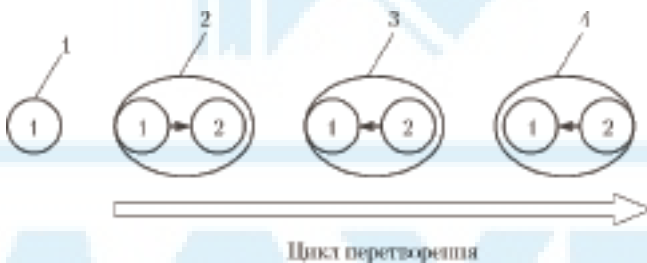


Рис. 2.28. Диференціація функцій (а) і процесів у межах колишніх границь (б) та залучення іншої діяльності (г) для усунення розриву (в)

ченість нормативних змістів (завдань). У другому випадку обсяг завдання збільшується, а службова, сервісна ланка (1) створює проблемні ситуації для кооперації в цілому.

Оскільки сервісна ланка (1) “корисна” для вихідної ланки лише продуктом як умовою усунення розриву, то залежність продукту від механізму сервісної діяльності, з одного боку, і первинність механізму, особливостей його буття, самовідновлення і можливості його зміни і розвитку — з іншого зумовлюють перспективу особливої самостійності сервісу. Вона виявляється у зміні якостей продукту, відході від замовленої залежності та пропозиції моди-фікацій кооперативних залежностей під необхідності відтворення сервісної ланки або навіть її розвитку. Іншими словами, у таких коопераціях в особливих діяльнісних формах відтворюється протидія, відповідно до своїх інтересів, ланок кооперації, що різняться, оскільки сама кооперація не передбачає усунення самостійності сервісної ланки. Така протидія може спричинити ефект зміни функціональних відносин, “захоплення” сервісом системотвірного положення і перетворення колишньої вихідної ланки на сервіс свого буття (рис. 2.29). Прикладами таких перетворень можуть бути “робота” суспільства на свій сервіс — держава тощо.

Оскільки ієрархічні відносини спричинені дією циклу усунення розривів, а вихідна діяльність залежить від суми первинних замовлень та умов їхнього відновлення, діяльнісні механізми кооперування або обслуговують переддіяльнісне буття, що є первиннішим, або



**Рис. 2.29. Ефект зміни функціональних відносин і “захоплення” сервісом системотвірного положення:**

1 — окремо функціонуюча система; 2 — діяльність “1” управляє діяльністю “2”; 3 — діяльність “2” (колишній сервіс) починає управляти діяльністю “1”; 4 — діяльність сервісу обслуговує базова система

втручаються в нього і породжують післядіяльнісне буття. Так природні, фізичні та інші потреби зумовлюють діяльнісний сервіс їх задоволення. Проте діяльнісне, а також соціально-культурне буття можуть спричинити потреби іншого типу, які часто є істотнішими для людини. Якщо вважати, що все складне різноманіття форм існування в соціокультурному світі та світі діяльності створює передумови для надбання людиною вищих механізмів, які полегшують гармонізацію відносин з усіма середовищами, то первинні потреби деформуються у вторинні, третинні тощо, аж до тих потреб, що знецінюють діяльнісну ієрархію частково або повністю. Принаймні знецінювання вихідних ланок кооперації змінює функціональні та значущі пропорції в ній. Усього цього в першій спрямованості системогенезу немає. Тим самим перший тип системогенезу консервує і замовлення, і систему здібностей людини, систему цінностей та ін., тоді як другий тип має трансформуючий і розвиваючий вплив.

Поєднання двох напрямів у системогенезі у світі діяльності створює синтетичний ефект (рис. 2.30).

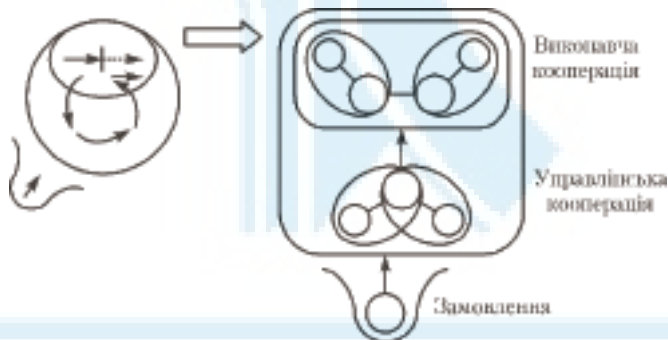


Рис. 2.30. Соціотехнічна одиниця кооперативних структур діяльності

## 2.2.6. ДВІ СПРЯМОВАНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МИСЛЕННЯ

**Розуміння мислення.** Існують різні класифікації мислення людини. У цьому підрозділі розглядається найбільш розроблене і використовуване в практичній діяльності мислення, яке базується на використанні мови. Люди завжди намагалися з'ясувати, що таке мислення, оскільки досить рано зрозуміли, що від його організації залежить уся конкретна практика. Існує кілька версій щодо сутності мислення.

*Вихідна версія* — усе, що відбувається “усередині голови”, — це і є мислення.

*Асоціативна версія* — оскільки у свідомості відбуваються побудова і перетворення образів, то внаслідок цього виникає складний образ, який створюється шляхом залучення у взаємозв'язок окремих компонентів, що асоціюються і поєднуються в майбутньому результаті.

*Версія структурування образу* — образи, які виникають внаслідок асоціювання, далі самі починають асоціюватися один з одним. Нова асоціація може з'явитися шляхом як послідовного залучення, так і одночасного приєднання образів. У другому випадку виникає асоціація за сумісністю. Образам, які об'єдналися, важко залишити один одного. Вони втрачають автономію, і виникає ефект цілісності. Тракуватимемо цю цілісність як структурно значущу асоціацію. Виникає уявлення про мислення як процес створення особливих структур, які мають ефект сталості й незначною мірою залежать від впливу зовнішніх факторів. Такі структури називаються *гештальтами* (цілісні структури свідомості — одиниці свідомості та психіки). Оскільки вони здатні до подальшого перетворення, одиницею мислення виступає перехід від одного гештальту до іншого.

Коли людина реалізує розумово-пізнавальні процеси, вона має певну потребу в цьому. Така потреба ніби вказує, що саме треба створювати в мисленні: з'являється перший детермінуючий фактор. Те, що створено під впливом потребового стану, здається правильним. Але тоді мислення — це перетворення образів як структур, організоване й обмежене цим потребовим станом. Проте внутрішня детермінація мислення може виходити не тільки з такого стану. Перетворення структури, яка має самостійність, можливе тільки тією

мірою, якою структура “згідна”, щоб її перетворювали. Виникає другий фактор, який спрямовує мислення і пов’язаний з особливостями створення структур.

Коли людина діє, у неї завжди є необхідність використовувати образ для побудови дії. Отже, третім детермінуючим фактором мислення є практична дія. Залежно від того, якою вона буде, створюється наступна дія у розумовому процесі. Подальші кроки в детермінації мислення з’являються за участі людей у спільній діяльності. Мислення стає соціальним, коли його спрямованість задається моделюванням спільної практики.

Глибинні детермінанти мислення (наприклад, інстинкти) діють всупереч усвідомленню і тому, що ми собі уявляємо. Потреби не завжди помічаються, рефлектуються і можуть визначати перебіг розумових процесів на рівні почуття, емоційно. Тепер необхідно пов’язати сказане з тим, що викладено вище з приводу комунікації.

Мислення відбувається у внутрішньому плані, його важко контролювати. Як правило, одержуючи розумовий результат, ми не усвідомлюємо, як це відбувається. Щоб впливати на розумово-пізнавальний процес, люди винайшли знакові засоби. Мова дає змогу зробити багато як на користь, так і на шкоду практично значущому мисленню. Завдяки мові внутрішня сторона мислення може самоорганізовуватися. Якщо ж накреслити схему, а потім погоджувати з нею мовлення (побудову мови) і роботу, внутрішній план мислення можна реально побачити, керувати ним та організувати.

Усе, що пов’язане з організацією мислення і підпорядкуванням цієї організації соціальним вимогам, веде у сферу комунікації. Саме там пізнавально-розумова робота відбувається в “очищеному” варіанті. Ця обставина привела наших попередників до висновку: мислення повністю визначається тим, як ми говоримо, як будемо висловлювання. Істотне в мисленні полягає в організації пізнавальних процесів, а не в їх наявності.

“Як будувати?” — це питання про форму, що у чистому вигляді організується логікою. Тому мислення створюється за допомогою логіки. От ще одна точка зору: мислення пов’язане з нормуванням звичайних пізнавальних процесів і розглядається як невіддільне від особистості, тобто від організованості.

Підкреслимо тут два напрями в організованості. Перше — це організованість висловлювання або написання, організованість тексту.

Тоді логіка і логічність пов'язані з тим, як складати текст. Цю частину вивчає логіка лінгвістики, або граматики. Друге — приділення уваги змісту. Дуже важливо знати, як змінюється образ зі зміною тексту. Коли йдеться про “логічне” мислення, мають на увазі, що зміст рухається у певній формі. Логічність у цілому акцентує узгодження змісту і форми. Завдяки організованості у комунікації досягається вища форма розумово-пізнавального процесу. Усі фактори мислення починають підпорядковуватися тому, як за допомогою знакових засобів рухається зміст. Тут є моменти, пов'язані з розумінням пер-вісного змісту, його ствердженням, запереченням, посиленням. Усе, що є типовою ланкою власне розумових процесів, спостерігається в комунікації як операціональне, підконтрольне. Комунікація є соціокультурним феноменом мислення.

Створити мислення дуже просто — потрібно створити дискусію. У ній є рух, перехід від одного циклу розумових процесів до іншого і залежність одного циклу від іншого. Єдність циклів задається організатором комунікації, а перехід від одного циклу до іншого з'являється зі зміною авторської точки зору.

Тепер ми можемо розглянути умови появи індивідуального мислення. Воно виступає як “вбудоване” у соціокультурне мікросередовище і соціокультурне середовище в цілому. Виникає соціальне завдання: зуміти бути як тим, хто висловлюється, так і розуміючим, і приймаючим, критиком. З'являється послідовність цілей для засвоєння соціо-культурних ознак мислення. Реально ця послідовність певною мірою збігається з вивченням мови. Спершу людина є “передрозуміючою”. Вона чує все, але в неї немає вимоги до себе як до розуміючого. Скажімо, дитина лише відтворює звучання. Далі вона усвідомлює, що “вона повинна ...”. Потім переходить в активну позицію і стає такою, що говорить, спершу уподібнюючись іншим тим, хто говорить. Це зумовлює появу вимог до мовлення. Нарешті, через рефлексію той, хто говорить, починає усвідомлювати, що він може бути і критиком. Найскладніший тип роботи, як правило, не засвоюється в результаті традиційної освіти. Не усі бачать необхідність організації розумових процесів. Тим часом без цього не можна розвинути цілісне мислення. Тому потрібно готувати людей до участі в дискусіях, до управління дискусіями, до демократичного способу життя.

Ми вивели послідовність характеристик мислення, врахування яких при його формуванні дає змогу побудувати систему вимог до

розумового процесу або те, що називається нормативними межами. Залежно від динаміки потреб під час певної роботи людина може рухатися усередині меж (тобто з дотриманням усіх відповідних вимог). Як тільки вона засвоїла усі види розумової роботи, її рух набуває індивідуальної траєкторії. Таким чином, у контексті соціо-культурного стану людини індивідуальне мислення — це рух за нормативною схемою комунікації з дотриманням вимог, які диктує ця схема. Тоді той, хто ігнорує цю норму, за великим рахунком, не мислить. З цього можна зробити досить сумний висновок: мислення трапляється в наш час дуже зрідка.

Кожна людина має свій індивідуальний “почерк” у розумовому процесі. Тексти і дії людини представлені як боротьба за індивідуалізоване. Це може заважати досягненню соціально-культурного результату, якщо логічні вимоги стираються через індивідуальну перевагу. Незважаючи на те що абсолютного стирання досягти дуже важко, усунення навіть деяких частин вимоги або їхня редукція, призводять до культурно незначущої індивідуальності в мисленні.

Завдяки наявності комунікативних меж люди можуть сполучати, погоджувати свої індивідуальні мислення, оскільки межі задають загальну форму. Так з’являється колективне мислення.

**Спрямованість на побудову абстракцій.** Мислення, генетичним підґрунтям якого є рефлексія, має два провідні акценти — на побудову і використання абстракцій. Зміна, модифікування абстракцій синтезує їх збереження і побудову змісту. Мислення припускає існування первинних пізнавальних процесів і процесів уяви. Саме вони створюють “матеріал” змісту думки, а мислення базується на створенні “засобів” або тих змістів, що через абстрактність, замінність можуть використовуватися для кваліфікації й оцінки первинних образів (матеріалів).

Одиниця мислення (судження) оформляється в розумовій комунікації в процесі побудови текстів. У них існують функціональні ланки того, про що йдеться (суб’єкт думки) і того, що говориться (предикат думки), разом з їх співвіднесеністю. Завдяки використанню мовних засобів абстракції вже існують і застосовуються для характеристики того, про що йдеться. Більш того, завдяки абстракціям (одинацям парадигми і структурі одиниць у висловлюванні) можливі процедури введення запитань і відповідей на них.



Отже, можуть бути два типи орієнтації та спрямованості: на застосування предиката до суб'єкта думки, що вводиться (а) і на добір предиката до фіксованого суб'єкта думки (б) (рис. 2.31).

З цим пов'язана і побудова двох типів запитань або “невідомих” як спонукачів для виявлення “шуканих”. Питання на розуміння реалізують функцію фіксації наявного змісту автора (рис. 2.32) і передбачають як висування “версії” або варіанта відповіді, так і вимоги до підтвердження або спростування версії. Запитання критичного типу припускають версію альтернативної відповіді, пов'язаної з “відстороненням” думки автора, і вимогу до підтвердження або

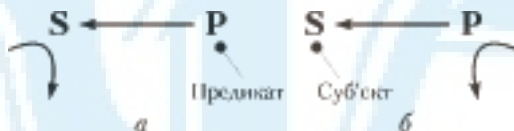


Рис. 2.31. Застосування предиката до суб'єкта думки, що вводиться, і добір предиката до фіксованого суб'єкта думки

спростування альтернативи. Принциповим у відмінностях зазначених типів питань є не тільки спрямованість на збереження або відсторонення суб'єкта думки за фіксованого предиката, а й спрямованість на збереження або зміну самого предиката думки, тому що в критиці відкривається можливість заперечувати думки автора (рис. 2.32).

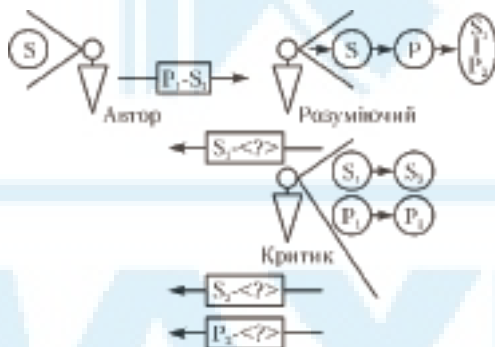


Рис. 2.32. Комунікативна спрямованість на збереження або відсторонення суб'єкта думки за фіксованого предиката на збереження або зміну самого предиката думки

Проте за вихідною функцією породження (будь-якого) висловлювання потрібні як суб'єкт, так і предикат. Тому для того щоб мати підставу для введення зміненого предиката, необхідний інший предикат (ще більш предикативний) або абстрактніша підстава для версій – суб'єктів і предикатів першого рівня (рис. 2.33).

Іншими словами, критик не просто буде перехід від  $S_1$  до альтернативного  $S_2$ , а припускає також можливість відходу від конкретного предиката  $P_1$  до іншого конкретного предиката  $P_{2к}$ . Це доцільно виконувати використанням абстрактнішого предиката  $P_a$ , який дає змогу в процесі конкретизації абстрактного предиката переходити до одного з можливих, припустимих варіантів. Тільки тоді критик може зберегти наступність точок зору, їхню допустимість на тій самій підставі. Інші шляхи розривають їх, і критик лише відходить від точки зору й починає свою комунікацію. А це в комунікації неприпустимо.

Отже, дві орієнтації в розумовій комунікації (на підтвердження і спростування) призводять до збереження або корекції підстав і заснованого. Друга орієнтація зумовлює появу особливої форми мислення – постановки проблем, тоді як перша – до постановки завдань. Тому можуть бути питання задачного і проблемного типу. Проблематизація, або активне використання проблемної форми мислення, починається з піддання сумніву відповіді на задачне питання і завершується підданням сумніву саме цього питання за його змістом. Позитивна сторона проблематизації тоді полягає у введенні гіпотези про підставу задачного питання, що дає змогу перевизначити його (рис. 2.34).

Очевидно, що підстави вводяться і використовуються в позиції арбітра, а в науковій комунікації – у позиції теоретика і

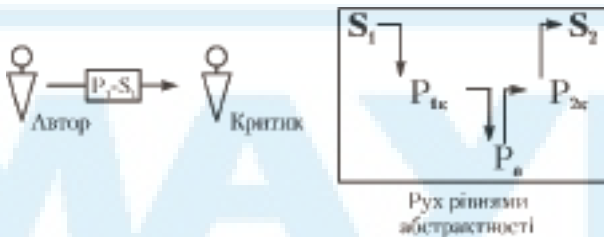


Рис. 2.33. Використання для побудови версії абстрактного предиката

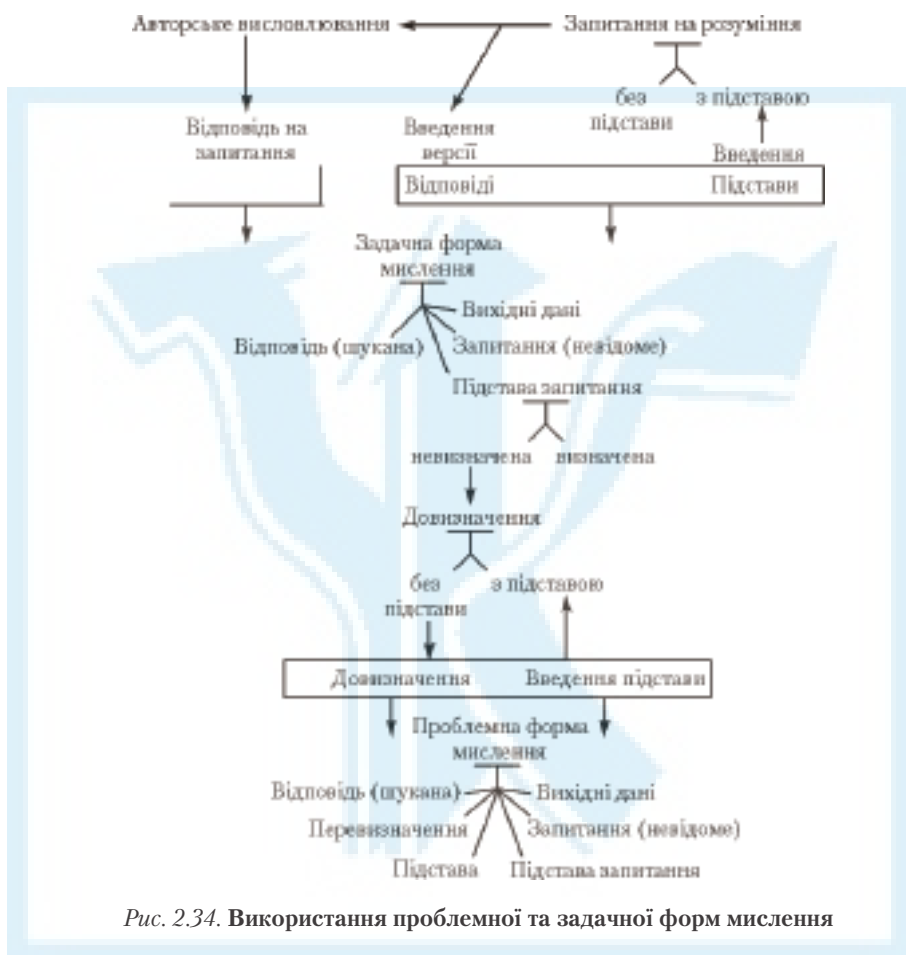


Рис. 2.34. Використання проблемної та задачної форм мислення

потім — конструктора понять і категорій. Оскільки під час проблематизації може виникнути дискусія про підстави, в ній арбітр повинен володіти технікою абстрагування і конкретизації. Завдяки їй він може знаходити підстави для конкуруючих точок зору (рис. 2.35).

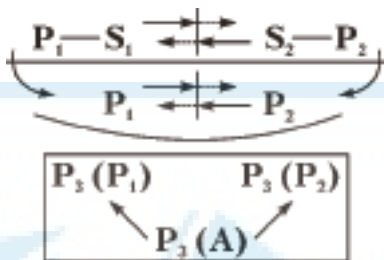


Рис. 2.35. Техніка абстрагування і конкретизації

## 2.2.7. ДВІ ОРІЄНТАЦІЇ ЛОГІЧНИХ ІДЕЙ

Логіка вводить правила використання мовних засобів, коли їхні змісти (значення слів) мають достатню визначеність. При цьому правила мають, можливо, вищий рівень абстрактності, організують насамперед процес висловлювання. Тому загальною базою для логічних правил виступає запитання типу “що повинно бути наступним змістом?”, “яким повинне бути наступне висловлювання?”. Оскільки висловлювання забезпечує зміну змісту того образу, що будується в процесі розуміння, то виділяються два альтернативних типи зміни. У першому випадку наступне висловлення забезпечує приріст змісту за типом “додатковості” (рис. 2.36), у другому забезпечується приріст за типом “уточнення” (рис. 2.37).

Іншими словами, шляхом уточнення “границі” змісту вже не змінюються, а новий зміст “ущільнює” попередній. Подібні вимоги

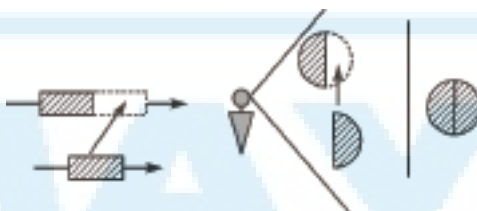
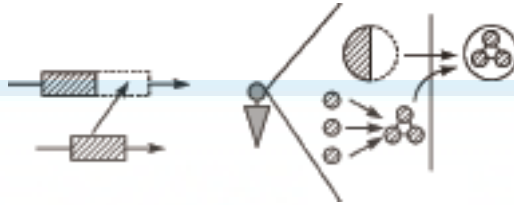


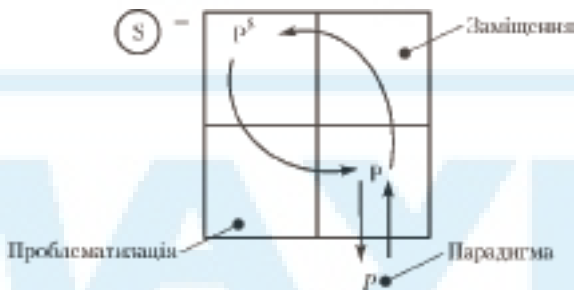
Рис. 2.36. Використання принципу “додатковості” при побудові висловлювання



*Рис. 2.37. Використання принципу “ уточнення” при побудові висловлення*

до мислення виникають у разі розумової реконструкції об’єктів, які розвиваються. У них відбувається процес внутрішніх трансформацій, “розототожнення”, появи складніших форм устрою, але при збереженні вихідної сутності або функціонального призначення в навколишніх середовищах.

Для зручності вираження ідеї уточнення попередньо вводиться образ циклу процесів мислення в обсязі звичайного висловлювання, судження. Він містить констатацію первинного споглядального уявлення про об’єкт або констатацію суб’єкта думки, потім добір одного зі спеціальних узагальнених конструктивних уявлень у парадигматичному наборі мови, добір предиката, його фіксацію як засобу мислення, співвіднесення або без співвіднесення розгляд предиката як заступника суб’єкта. Якщо можна довести, що предикат було підібрано неправильно, не вдається “ототожнення” як заміщення, то предикат повертається до парадигматичного набору (рис. 2.38).



*Рис. 2.38. Схема акту думки*

Ціле акту думки (одиниці мовного мислення) визначається переходом від засобового буття предиката (ім'я або знак і значення) до співвіднесеного із суб'єктом змістовного об'єктного буття.

Акт думки складається з такої послідовності етапів:

- фіксація суб'єкта думки ( $S$ ) (матеріал для розумового розкриття);
- добір предиката ( $P$ ) з набору предикатів ( $\Sigma P$ );
- введення предиката у функцію засобу думки;
- співвіднесення суб'єкта і предиката за змістовної (об'єктної) інтерпретації фіксованих суб'єкта і предиката;
- встановлення відповідності та додання об'єктного (й онтологічного) статусу предикатові;
- виявлення невідповідності;
- повернення предиката у функцію засобу думки;
- повернення предиката до набору предикатів (словника).

У схемі легко розпізнаються інструментальність та операційність мовного мислення, можливість побудувати формальну і змістовну (через підтвердження в заміщенні) думку. Обидві логічні ідеї можна відобразити у спосіб, наведений на рис. 2.39.

Ціле логічної форми (ідеї додатковості й уточнюваності) визначається переходом від застосування одного предиката до застосування іншого, наступного (у мовному мисленні).

Ідея додатковості складається з таких етапів:

- введення у “простір думки” першого предиката;
- добір іншого предиката, виходячи зі змістового відношення “частина — частина” об'єкта;

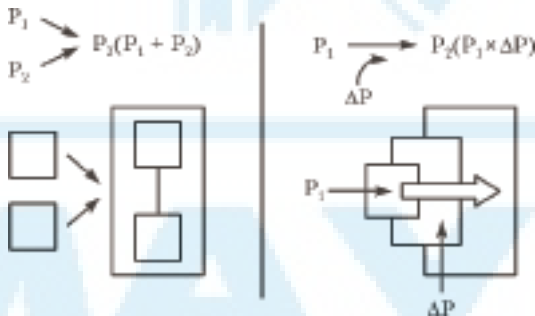


Рис. 2.39. Побудова форми думки реалізацією ідеї додатковості й уточнюваності

- розгляд поєднання предикатів як відображення різних частин єдиної цілісності.

Етапами ідеї уточнюваності є:

- введення першого предиката в “простір думки”;
- добір іншого предиката, виходячи зі змістового відношення “ціле — деталізація цілого” об’єкта як уточнюючого;
- співвіднесення предикатів з погляду допустимості уточнюючого у “простір” уточнюваного;
- перехід від того, що уточнюється, до уточненого (конкретнішого за змістом) предиката через уточнюючий предикат (підпорядкування перетворення змістів “вимогам” уточнюючого предиката).

Якщо за принципом додатковості можна розширити зміст у будь-якому напрямку, то за принципом уточнюваності попередній зміст має обмеження стосовно наступних уточнень, і ці обмеження максимально великі, тому що відбувається перехід від цілісності до тієї самої цілісності, але більш диференційованої, і саме диференціювання походить від попереднього стану. Усі диференціювання повинні бути потенційно закладені вже у вихідному предикаті й у майбутньому вони лише актуалізуються.

Теоретична культура припускає, що вища форма теорії повинна бути побудована як “роз’яснення” генетичних перетворень об’єкта вивчення, і чим жорсткіше сам об’єкт змушує теоретика рухати свою думку в реконструкції, тим надійніша теорія, тим менше суб’єктивної сваволі. Отже, логіка систематичного уточнення (логічна форма мислення, що відповідає ідеї систематичного переходу від абстрактного твердження до конкретнішого при збереженні абстрактного положення як підстави) — це вимоги до думки теоретика, який досягає вищої форми теоретичного пояснення явищ. Логічні та онтологічні (об’єктні) вимоги тут поєднані. Тому Гегель називав логіку “наукою логіки” або формою дійсного знання і пізнання.

Використовуючи логіку систематичного уточнення, можна здійснювати перевірку і критику вже наявних теорій та інших типів висловлювань, наближаючи їх до вищої форми. Такий спосіб проблематизації можна назвати логіко-онтологічним. Він найнеобхідніший у позиції арбітра. Оскільки у разі використання логіки уточнення прискорюється впізнання абстрактної бази точки зору, то виділяються два типи застосування логіки. За першого типу для розуміння важливо виявити абстрактну базу точки зору, її “вихідний

предикат” (категоріальне поняття) і співвіднести з нею весь обсяг змісту точки зору. За другого типу впізнання цієї бази необхідне для швидкого переходу до іншої абстрактної бази, до альтернативної точки зору “в принципі”. Проміжними формами альтернатив можуть стати: перебування на ще абстрактнішому рівні вираження точки зору, не відходячи від лінії автора, і перехід до конкретизованішого її вираження, а також до повнішого охоплення того, що повинно бути в конкретизації абстрактної бази.

## 2.2.8. ДВІ ОРІЄНТАЦІЇ У ГРУПОДИНАМІЦІ ТА КОНФЛІКТОГЕНЕЗ

*Груподинаміка* — процес зміни в складі групи (мікрогрупи, макрогрупи), спричинений внутрішніми і зовнішніми факторами. *Конфліктогенез* — трансформація механізмів конфліктних ситуацій, що призводить до фіксованого для аналізу стану.

Дві орієнтації в прийнятті рішень — прийняття завдання і проблематизація завдання, не враховуючи варіанта негативного самовизначення в діяльності (відхід від необхідності підпорядковуватися вимогам діяльності), є провідними у світі діяльності. Вони виявляються передусім у позиції керівника, який бере відповідальність за ціле і володіє (технологічно або ще й економічно) ресурсами. Проте керівник повинен будувати норми виконавської діяльності, виконавських кооперативних структур і забезпечувати їхнє виконання. Тому він визначає межі завдань іншим діям, і самовизначення поширюється на інших учасників діяльності.

Чим жорсткішим є завдання, більш визначеним, конкретним, тим більше схиляється вибір на користь прийняття, а не проблематизації завдань. Тоді виконавець змушений підпорядковувати свій життє-діяльнісний вияв вимогам завдання, мати потенціал самокоректування у фіксованих межах. Якщо виникає необхідність самокорекції в самій діяльності не через перешкоди життєдіяльнісної динаміки, то така рефлексія і коректування залишаються “далекими” для виконавця від його реальної внутрішньої динаміки. “Відчужене буття” може спричинити напруження у відносинах і з керівником, і з іншими виконавцями. Це зумовлено активністю переддіяльнісних потреб і мотивів, а в між-суб’єктивних відносинах — почуття симпатії та антипатії.



У свою чергу, якщо завдання стає недостатньо твердим, визначеним, конкретним і до визначення віддається виконавцеві, то разом з активним залученням у процес донормування з'являється можливість самовираження у фіксованих межах. Рівень відчуженості зменшується, що змінює і характер відносин з керівником та іншими виконавцями. Якщо виконавець, підлеглий вносить життєдіяльнісні фактори у процес довизначення і реалізацію норм, особливо при залученні в реалізацію, виконання ним конкретних завдань інших діячів, то він підсилює залежність від своїх якостей усієї діяльнійної динаміки та міжсуб'єктних відносин (рис. 2.40).

Якщо керівник вводить абстрактні норми (тактику, стратегію), то виконавець вже на “законних підставах” переводить абстрактну норму на рівень завдань (конкретних норм) і сприймає їх як “свої”.

Рівень об'єднання між керівником і підлеглими, виконавцями, між самими виконавцями залежить від рівня розвиненості внутрішньої мотиваційної бази. Критеріями рівнів цієї бази є: самовираження (почуття симпатії, антипатії); підпорядкованість завданням, а потім — проблемам; залежність від тактики і стратегій, від рівня абстрактності концепції, від цінностей та ідеалів (рис. 2.41).

Груподинаміка є різною для кожного типу орієнтації в між-суб'єктних відносинах і здібностей у межах орієнтації. Основними орієнтаціями, “внутрішніми” для діяльності, є або підпорядкування фіксованим межах (рутина), або активне створення меж (інновація).



Рис. 2.40. Діяльнійна динаміка міжсуб'єктних відносин



Рис. 2.41. Залежність рівня зімкнення між керівником і підлеглим

Обидві орієнтації можуть бути докритеріальними і критеріально забезпеченими. Вищим типом суб'єктивних критеріїв є система типодіяльнісних цінностей та ідеалів, що забезпечує типодіяльнісна концепція, а побічно – універсально-діяльнісна (світоглядна для діяльності) концепція, реалізує різноманіття відповідних стратегій і тактик.

Рівень об'єднання виражається в явищі “суб'єктивної близькості” партнера в діяльності, його відкритості, готовності відгукнутися на прохання про допомогу й активному пропонуванні цієї допомоги.

Складність у динаміці внутрішнього стану та його зовнішньої виразності полягає в суперечливості факторів активації та гальмування у процесі зближення і віддалення партнерів. Стабілізація стану, передбачуваність його проявів залежать від суб'єктивної “зібраності”, структурованості людини (керівника, підлеглого). Рівень природної структурованості, тип природної спрямованості (на віддалення або зближення) залежать від індивідуальності, схильностей людини.

Діяльність, маючи внутрішню логіку буття, може пропонувати спосіб буття в діяльності й у “виробничих” відносинах, який не збігається із природним і навіть протиставлений йому. Будучи діячем, самовизначившись діяльнісним чином, людина може протистояти сама собі. Навіть наявність волі не обов'язково забезпечує подолання протиріччя між природним самовираженням і “штучними” вимогами, самовираження виходить з-під контролю. Потреба віддалення може протистояти вимозі зближення, і навпаки.

Протиріччя закладається й у самій діяльності між розв'язанням завдань і постановкою проблем, розв'язанням завдань і реалізацією

стратегії, розумінням і критикою, безпосередністю та абстрактністю погляду на те саме, відчуженістю абстрактних змістів і невідчуженістю цінностей, які сповідаються, виконавцями і керівництвом. Тому, входячи в ціле поле діяльності, людина втягується в суперечливі системи вимог, поєднання яких у процесі реалізації підсилює передумови до деструктивності внутрішньої динаміки (рис. 2.42).

Так, первинні симпатії можуть зменшитися через відсутність взаєморозуміння у процесі розв'язання завдань (вирішення проблем) з тими представниками діяльності, які мають протилежну орієнтацію в межах протилежного за змістом типу вимог. Об'єктивні розбіжність і протилежність вимог призводять у процесі суб'єктивних адаптацій до них і вироблення установок та стереотипів до об'єктивного нерозуміння й тенденції до версії небажання зрозуміти партнера. Цим створюється ґрунт для конфліктів.



Рис. 2.42. Зміна внутрішньої динаміки діяльності та виникнення конфліктів

## 2.2.9. ПОБУДОВА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРОМ МАКРОРІВНЯ

**Схема діяльності.** Діяльність персоналу організації можна навести у вигляді схеми (рис. 2.43), де 1 – життєдіяльність; 2 – протидія; 3 – узгодження; 4 – мислекомунікація; 5 – мова; 6 – логічна форма висловлювання; 7 – мовна рефлексія; 8 – спілкування; 9 – типи логік; 10 – розв’язання завдань і проблем в управлінському мисленні; 11 – управлінська діяльність; 12 – рефлексія в управлінні; 13 – онтотехнічне забезпечення; 14 – об’єктно-каузальне забезпечення; 15 – логіко-філософське критеріальне забезпечення; 16 – згуртування; 17 – спілкування; 18 – механізм кооперативних зв’язків; 19 – комунікація; 20 – виконавська діяльність; 21 – сервісна діяльність; 22 – спрощена рефлексія сервісу; 23 – виконавська система; 24 – виробництво продукту; 25 – діяльність; 26 – сервіси.

Це синтетична схема діяльності, складена зі схем, розглянутих вище (підрозділи 2.2–2.8). Додатковими є схеми: розв’язання завдань і постановки проблем; спілкування та об’єднання; онто-технічного та об’єктно-каузального забезпечення методологічного сервісу управлінської діяльності. Найскладнішою з них є схема розв’язання завдань і постановки проблем (рис. 2.44).

Ціле розв’язання завдань (РЗ) визначається переходом від аналізу, реконструкції змісту вихідних даних і питання до визначення відповідності виділеної частини даних змістові питання або “невідомого” задачного типу. Ціле вирішення проблем (РП) визначається переходом від фіксації змісту вихідних даних і питання до визначення невідповідності змісту питання змістові вихідних даних.

РЗ містить такі етапи:

- розуміння вихідних даних;
  - розуміння питання через відповідні йому концепції;
  - пошук тієї частини змісту даних, що відповідає змістові питання;
  - можливе добудування змісту даних до повноти об’єктного бачення;
  - фіксація відповідності виділеної частини даних змістові питання.
- РП передбачає певні етапи:
- зіставлення фіксованого змісту суб’єкта думки зі змістом предиката для виявлення частин змісту суб’єкта, не заміщеної предикатом;

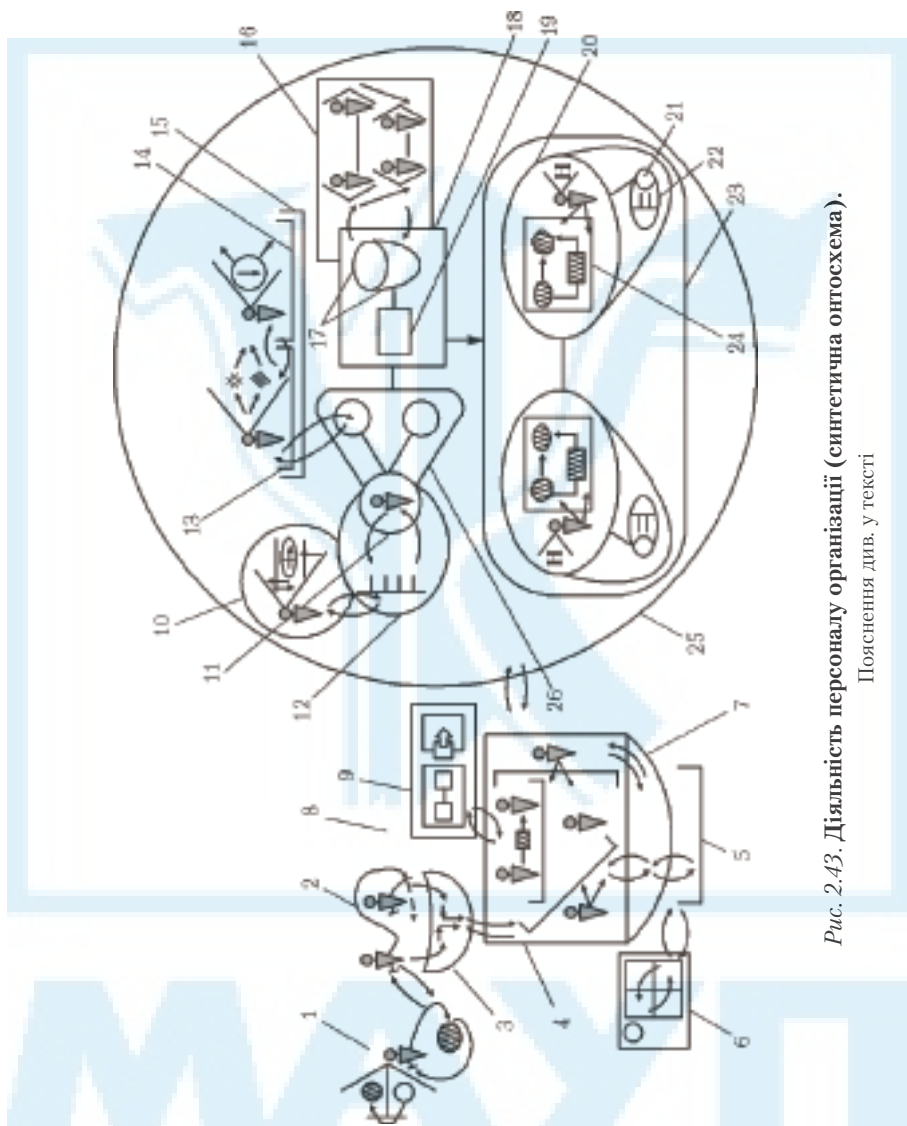


Рис. 2.43. Діяльність персоналу організації (синтетична онтологічна схема).

Пояснення див. у тексті

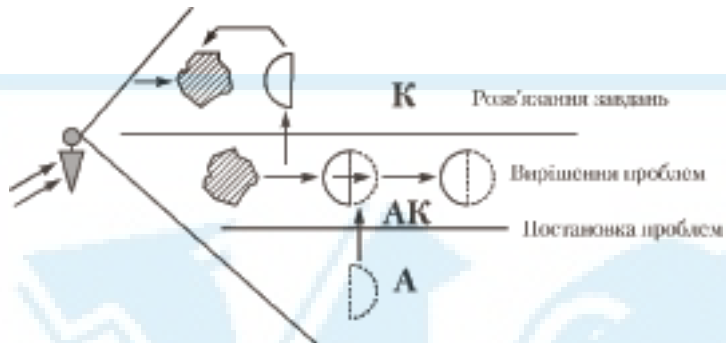


Рис. 2.44. Розв'язання завдань і постановка проблем

- виявлення частини змісту предиката, що сусідить з матеріалом суб'єкта, який заміщається;
- виявлення лінії руху процесів (змістовно-об'єктна інтерпретація), що завершується у виділеній частині предиката;
- прогнозування продовження цих процесів за корекції окремих фрагментів змісту; оформлення вимог до прогнозованої додаткової частини предиката (оформлення проблеми).

**Розвиток діяльності.** Під ним розуміють трансформацію базового стану діяльності, сутності, форми в сторону ускладнення (перехід від простого до складного), від старого до нового якісного стану. У діяльності можна виділити моменти відтворення, зміни, становлення, розвитку і редукції. Відтворення пов'язане зі створенням собі подібної системи діяльності й реалізується за готовими нормами (рис. 2.45).

В даному разі норма постає як сутність діяльності, проявом якої є діяльнісні процеси. Вони виникають лише тоді, коли під норму підбрано і залучено відповідні нормативним вимогам ресурси (матеріальні, людські тощо). Якщо норма може бути розглянута і як сутність діяльності, що відтворюється, і як її форма, то ресурси розглядаються як морфологія (рис. 2.46).

Залежно від структури норми ресурсами є (рис. 2.47) вихідний матеріал (2), засіб (3), спосіб використання (4), сама людина (1) як виконавець діяльності (5).

Базисний стан діяльності – сутність функціонування або організованість морфології. Оскільки морфологія в цій організова-

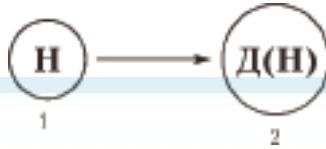


Рис. 2.45. Процес реалізації норми (1) у діяльності (2)



Рис. 2.46. Одержання організованості з форми і морфології (а) та організації діяльності з норми і ресурсів (б)

ності має інший спосіб буття, ніж сама форма, то вона може розотожнюватися (виявлення відмінності в тому, що вважалось ідентичним) з формою у своєму самовияві. Зовнішні умови можуть стимулювати розототоження або ототоження форми і змісту. Таким чином, у діяльності з'являються реагування різного типу, які потребують відповідності норми і ресурсів. Самі собою всі типи ресурсів “розглядають” буття в діяльності як “не своє” буття, як штучний для них стан.

У силу того, що норма може бути виражена в тексті, вона набуває своєї знакової форми з фіксованим змістом або перетворюється на

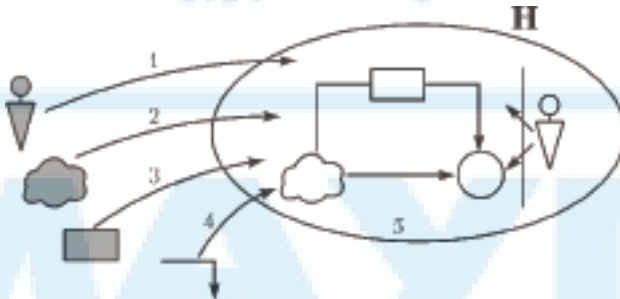


Рис. 2.47. Постачання ресурсу для організації діяльності (акту діяльності)

особливу організованість. Зміни процесу діяльності можуть бути за-кріплені у відповідних нормативних положеннях. У свою чергу, саме залучення ресурсів у дотримання нормативних вимог є процесом становлення діяльності, а знецінення нормативних змістів і “стирання” діяльності — її редукацією, випадковою або спрямованою.

Для виникнення внутрішнього реагування в діяльності, а не тільки морфологічних зрушень в бік від норми або до норми, потрібне особливе ставлення до функціонування діяльності — рефлексивне. Воно поєднує реконструкцію того, що відбувалося в діяльності (відображення), з реконструкцією виникнення і дії причини або необхідності змін, особливості причини утруднень. У рефлексії відбуваються модифікація сутності норми, форми діяльності, абстрагування базового стану. Проте, якщо зіставити зміни абстрагування базового стану в нормі діяльності, нова норма (характерна саме для світу діяльності) породжує іншу діяльність. Тобто у новій діяльності не зберігається колишня норма, не відбувається ускладнення сутності.

Тому для того щоб у діяльності відбувся розвиток, перехід від однієї норми до іншої, потрібно:

- 1) звести колишню і нову норми в їхню загальну підставу як нормативну абстракцію, нормативний базовий стан, що реагує на рефлексивний вплив у формі або певного ситуаційного стану, або видо-зміни цього стану під критерій базового процесу діяльності. Ця нормативна абстракція або стратегія в другому випадку підтверджує своє збереження в конкретизації, тоді як у першому випадку з'являється допустима або вже недопустима міра ігнорування збереження;

- 2) для одержання розвитку діяльності необхідні зміни вже змісту стратегії, що знецінюють колишні норми до перевірки їх виведення з нової стратегії;

- 3) для розвитку діяльності необхідно не тільки модифікувати стратегію, а й ввійти в метастратегію як абстрактнішу норму базового стану діяльності, щодо якої стратегічне зрушення могло би бути виведене з вихідної підстави, з метастратегії.

Як бачимо, у світі діяльності саме рефлексія є механізмом, що забезпечує підготовку і здійснення розвитку. Поза абстрагуючим рефлексивно-нормативним і взагалі рефлексивним мисленням процеси розвитку замінюються процесами змін у діяльності.

Найпростішим метапринципом, що забезпечує розвиток діяльності, є зняття розриву в діяльності, нереалізації норми шляхом введення



сервісної діяльності. Остання підпорядкована базисній діяльності та необхідності компенсувати перешкоду, що виникла за реалізації норми.

Залежно від локалізації причини та функціональної ланки в базисній діяльності замовлення на сервіс буде різним. Чим різноманітнішими є причини розривів і сильнішим прагнення до надійності функціонування базисної діяльності, тим складніші надбудова та її поєднання з базисом. Найскладніші, “багатоюрусні” надбудови зумовлюють перехід від системи діяльності до сфери діяльності, в якій припиняються якісне розширення й ускладнення кооперативних систем. Сфера “справляється” з будь-якими розривами, перебудовами всередині, а не зі зміною загального “плану” системи. Подібний розвиток можна назвати саморозвитком типу “дозрівання”.

Інший напрям розвитку може бути пов’язаний з урахуванням особливостей сервісу і меж його адаптивності до вимог базису. Якщо базова діяльність не може відтворити себе без сервісної діяльності, а сервісна діяльність може зберегтися і реагувати на замовлення, тільки модифікуючи його зміст, то з’являється спричинений ззовні розвиток базису.

Найочевидніше джерело перевизначення замовлення і додаткового коригувального впливу на базис — це світ засобів і культури мислення. Для використання могутніших засобів і тонкішої культури потрібний відповідного масштабу розвиток базисних процесів, базисної діяльності. Оскільки засоби визначають успішність діяльності, забезпечують перетворення переддіяльнісних природних процесів на діяльнісні штучні, то у всіх ланках системи діяльності можуть відбутися зазначені перерозподіли в ініціативі розвиваючого впливу.

## **ЗАПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ**

1. Дайте визначення поняттю “діяльність”.
2. У чому полягає сутність психологічної теорії діяльності, розробленої психологами С. Рубінштейном, А. Леонтьєвим та ін.?
3. Поясніть сутність теорії діяльності, розробленої Г. Щедровицьким.
4. Виходячи з визначень ролі та місця у мисленні символів і схем, сформульованих фахівцями (табл. 2.1), спробуйте дати своє тлумачення цих понять.

5. Чим відрізняється життєдіяльність від діяльності людини?
6. Охарактеризуйте норми діяльності (плани, проекти, програми тощо), визначте відмінності та спільні риси.
7. Наведіть у вигляді схеми діяльність студента, викладача, менеджера, виділіть загальні характеристики та відмінності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Абульханова К. А.* Психология и сознание личности. — Москва; Воронеж, 1999.
2. *Анисимов О. С.* Введение в теорию деятельности. — М., 2000.
3. *Анисимов О. С.* Язык теории деятельности. — М., 2001.
4. *Брушлинский А. В.* Субъект: мышление, учение, воображение. — Москва; Воронеж: Модэк, 1996.
5. *Выготский Л. С.* Собрание сочинений: В 6-ти т. — М.: Педагогика, 1984. — Т. 6.
6. *Громько Ю. В.* Социокультурное разнообразие как оселок деятельностного подхода // Кентавр. — 2004. — № 33.
7. *Ломов Б. Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии. — М.: Наука, 1992.
8. *Психологическая наука в России XX столетия.* — М., 1997.
9. *Рубинштейн С. Л.* Основы общей психологии. — М.: Педагогика, 1946.
10. *Рубинштейн С. Л.* О мышлении и путях его исследования. — М., 1958.
11. *Рубинштейн С. Л.* *Избранные* философско-психологические труды. — М., 1997.
12. *Рубинштейн С. Л.* Человек и мир. — М.: Наука, 1997.
13. *Шедровицкий Г. П.* Избранные труды. — М., 1995.
14. *Юдин Э. Г.* Методология науки. Системность. Деятельность. — М.: Эдиториал УРСС, 1997.



## ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА

### 3.1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Сутність управлінської діяльності.** Управлінська діяльність посідає специфічне місце в діяльнісних коопераціях. Її функцією є створення систем діяльності, що забезпечують реалізацію певного замовлення. Результат замовлення може бути відповідним предметом споживання в життєдіяльнісних та соціокультурних відносинах людей, в їхній діяльності тощо. “Замовник” виражає потребу в предметі споживання від імені реальної безлічі споживачів і конкретних характеристик майбутнього бажаного продукту діяльності. Ці характеристики виражено в мові “споживача” найчастіше у характерному для нього езоповому стилі. Точна характеристика бажаного продукту діяльності є для замовника окремим випадком реалізації його функції.

На відміну від замовника керівник може будувати реальні й ефективні системи діяльності тільки за умови максимально строгого формулювання характеристик майбутнього результату діяльності. Результат зумовлює необхідність формулювання цілі діяльності, способу досягнення цілі, повноти ресурсного забезпечення та ін. Усе це визначає сутність управлінської діяльності — побудова і перебудова систем діяльності в межах їхнього зовнішнього призначення. Для гарантованості кінцевого результату й у зв'язку із залежністю його одержання від проєктувальної та коригувальної роботи керівника і його



Рис. 3.1. Сутність управлінської діяльності

сервісних (апаратних) структур проектування діяльності передбачає завчасне визначення для виконавців і самої управлінської діяльності. Керівник будує і перебудовує системи діяльності для реалізації виконавської і самої управлінської діяльності в межах зрозумілого і прийнятого керівником замовлення на кінцевий результат (рис 3.1) [2].

**Особливості управлінської діяльності.** Вони впливають як із її сутності та функцій, так і з відмінності діяльності, зумовленої формами життєдіяльності, соціодинаміки, соціокультурних відносин тощо. Для виявлення особливостей управлінської діяльності необхідно уточнити сутність її меж з іншими типами динаміки існування системи діяльності (її буття). При цьому найближче розчленування пов'язане з розмежуванням “виконавська – управлінська діяльності”. Виконавська діяльність становить собою статичний початок світу діяльності, оскільки основою її є реалізація фіксованої норми перетворення чогось. На відміну від цього управлінська діяльність припускає динамічний початок світу діяльності, передбачає породження норми перетворення чогось і модифікування, вдосконалення норм як вихідних початків самої діяльності.

Виконавська діяльність, будучи вихідною підставою всієї системи діяльності, розкривається в організованому, відповідно до змісту норми, перетворенні первинного матеріалу на кінцевий продукт за допомогою засобу, застосованого певним чином відповідно до змісту норми (рис. 3.2).

Тим самим керівник проектує і перепроєктує, забезпечує, здійснює постановку виконавської діяльності, зокрема діяльності персоналу організації та відповідної організації своєї праці. Водночас

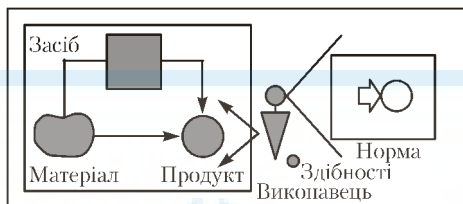


Рис 3.2. Структура виконавської діяльності

сама виробнича виконавська діяльність відрізняється від реалізації соці-альних норм, тому що норми виконавської діяльності відчужені від можливості їх індивідуальної (з боку виконавця) корекції, тоді як соціальні норми виникають внаслідок узгодження вільних у своїй ініціативі сторін взаємодії людей у суспільстві. Крім того, соціальні норми стосуються не перетворення чогось або когось, а поведінки соціальних суб'єктів (рис. 3.3).

Реалізація і побудова соціальних норм виступають передділь-нісим буттям людей (людини), і тоді організація процесів побудови і реалізації соціальних норм сама підкоряється вихідній підставі — узгодженню поведінки і не має відчуженого характеру. Реалізація цих норм не передбачає перетворення й одержання того, що не могло б мати місця без перетворення.

Оскільки відносини між керівником і виконавцем, між керівником та іншими керівниками, а також багатьма виконавцями охоплюють і соціальні процеси, то керівник повинен цю частину буття підпорядкувати власне діяльнісному буттю (рис 3.4). Соціальні від-носини, у свою чергу, відрізняються від

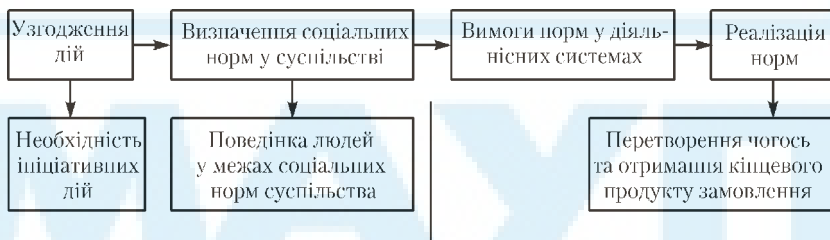
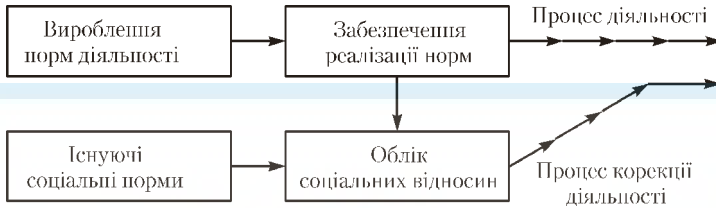


Рис. 3.3. Відмінності реалізації соціальних і діяльнісних норм



*Рис 3.4. Облік соціальних відносин в управлінні*

життєдіяльнісних відносин. Життєдіялісне буття людини (менеджера) є задоволенням інди-відуальних потреб у динаміці індивідуального життя, тоді як соці-альне буття спрямоване на корекцію задоволення потреб, якщо воно є неприйнятним для інших людей.

Умовою узгодження способів взаємного використання в задоволенні індивідуальних потреб і врахування індивідуальних інтересів стає протистояння, взаємна або однобічна неприйнятність використання себе як предмета індивідуальної потреби “іншого”, конфлікт. Тому соціогенетичні процеси модифікують спершу ізольовані та неприйнятні один для одного типи життєдіяльності, здійснюючи модифікації виробленням взаємоприйнятих форм задоволення індивідуальних інтересів. На цьому тлі й виникають спільні інтереси, зближення та об’єднання людей, з’являються вимоги один до одного і відповідальність за ро-



*Рис. 3.5. Відмінності соціального та діялісного буття*

зуміння, прийняття і дотримання соціальних норм (рис 3.5).

У соціальних відносинах, які є частиною діяльнісного буття, обов'язково наявна і життєдіяльнісна форма, що може стати фактором негативного впливу як на соціодинамічний, так і на системотвірний шар діяльності. Тому для управлінського впливу та організації діяльності виконавця варто визначати життєдіяльнісну форму (рис. 3.6).

Разом із соціодинамічними, груподинамічними шарами реальної діяльності виникає ще і соціокультурна форма відносин, пов'язана з використанням мови, ціннісних структур, ідеалів тощо. Тому будь-яка діяльність містить комунікацію, мислення, самовизначення в діяльності на основі критеріальних систем та ін. Сутність управління реалізується, демонструється через ієрархію шарів того, що піддається організації, визначенню за ієрархізуючої функції вихідного шару – організації процесу реалізації норми виконавської діяльності (рис. 3.7) [2].

Соціальні відносини, у свою чергу, відрізняються від життєдіяльнісних. Життєдіялісне буття людини (менеджера) засноване на задоволенні індивідуальних потреб у динаміці

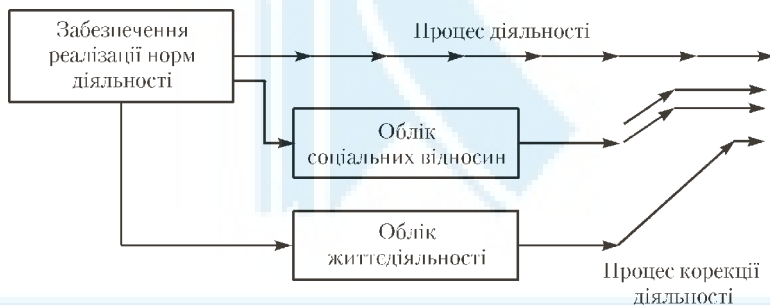


Рис. 3.6. Врахування життєдіяльності в управлінні

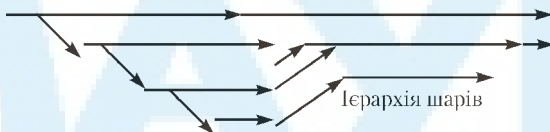


Рис. 3.7. Ієрархія шарів управлінської дії

індивідуального життя, тоді як соціальне буття спрямоване на корекцію задоволення потреб, якщо вони неприйнятні для іншої людини, інших людей. Це *перша особливість* управлінської діяльності.

*Другою особливістю* є спрямованість до структурної організації одиниць діяльності, в якій стосовно кожної одиниці зберігається форма структури “діяльності взагалі”. Розмаїтість типів одиниць діяльності визначається першим розчленуванням на “виконавську” та “управлінську” діяльності, а також механізмами розподілу процесів діяльності й оформлення частин як самостійних одиниць або залучення чи створення службових одиниць як умов подолання типових утруднень у “базовому” процесі діяльності. Внаслідок структурного ускладнення зароджується певна форма системи діяльності (рис. 3.8).

На рис. 3.8 показано, як багатосервісна структура виникає з най-простішого розподілу типів одиниць діяльності. При цьому розміщення всіх одиниць у функціональному просторі свідчить про наявність “простору діяльності”, в якому містяться управлінський і виконавський підпростори. В управлінській діяльності здійснюється проектування структури місць у просторі діяльності, з урахуванням функцій усіх типів діяльності.

Виконавська діяльність може бути забезпечена сервісними діяльностями із забезпечення: матеріалом діяльності; засобами діяльності; способами застосування засобів; діячами (менеджерами, людьми), які мають необхідні здібності, зрозуміли і прийняли діяльнісні вимоги, самовизначилися щодо їх виконання. Відповідними сервісами забезпечується й управлінська діяльність: проектування, проблематизація, дослідження, контроль, коректування, діагностика, фокусування. Це забезпечення здійснюється в межах певного шару процесів

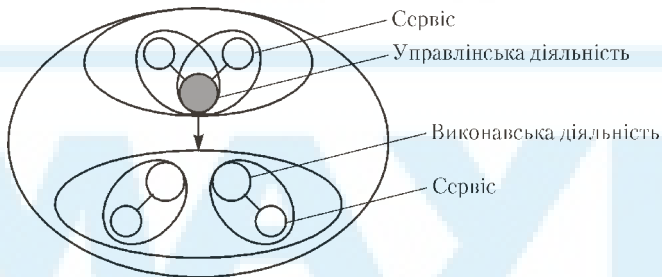


Рис. 3.8. Форма системи діяльності



тощо. До забезпечення належить також консультування та ін. Специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що керівник перебуває у двох формах буття — внутрішній і зовнішній. Для внутрішньої форми (рис. 3.8), характерне заздалегідь передбачене для неї місце. Але при цьому керівник спершу “виходить” за готові структури, простори діяльності, щоб їх будувати і перебудовувати, а потім “входить” у фіксований простір діяльності, щоб узяти на себе відповідні зобов’язання діяльнісного характеру.

*Третя особливість* управлінської діяльності — її рефлексивність. Генезис управлінського типу діяльності зумовлений переходом від “супровідної” рефлексії до системотвірної її ролі. Приводом для рефлексивного “виходу” з дії є передусім утруднення, недосягнення поставленої цілі, деструкція дії. Тому перший етап розгортання рефлексії полягає в переході від корекції способу дії до її пізнавального забезпечення або побудови знань про “минуле” у дії та вторинному забезпеченні виявлення причин утруднень. Три первинні функції — пізнання, критика, нормування — і становлять функціональний комплекс рефлексії. Рефлексія забезпечує усвідомлення здійсненої дії, її контроль і корекцію. Водночас перехід від минулого до майбутньої дії створює протиріччя щодо забезпечення реалізації нової норми дії, а потім і діяльності в цілому.

Чим кардинальнішою є зміна норми перетворення чого-небудь, тим менш достатньою стає забезпеченість усім необхідним, у тому числі забезпеченість здібностями діяча (менеджера). Це зумовлює необхідність виділення вторинної функції — постачання. Ця функція приєднується до рефлексивної та коригувальної функцій у цілісності самоорганізації. Крім того, на цій же підставі рефлексія проходить шлях переакцентування з розумового аналізу на обслуговування майбутньої побудови діяльності. На цьому шляху і виділяється управлінський тип діяльності, що реагує не на утруднення, а насамперед на “замовлення” (рис. 3.9).

Рефлексія перебуває “поза” і “всередині” діяльності, тому що саме буття діяльності невіддільне від реалізації готової норми, а норма будується в рефлексії (не ретроспективній, а проспективній). Водночас рефлексія супроводжує реалізацію норми і вносить корективи в її зміст. Проте корекції норми самі по собі не можуть бути “вільними” й обмежені збереженням нормативної основи діяльності. Провідним елементом усіх управлінських процесів і

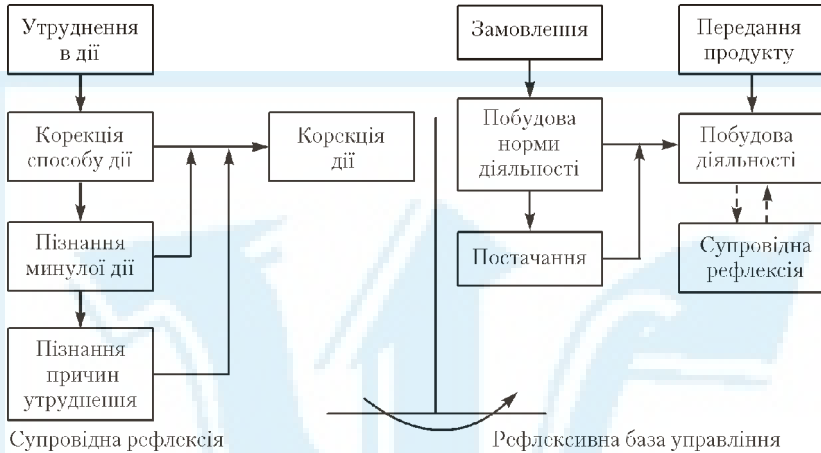


Рис. 3.9. Перехід до управлінського типу діяльності

самої функціональної структури управлінської діяльності залишається здійснення різноспрямованих рефлексивних дій. При цьому основу майстерності керівника становить гнучке вміння здійснювати рефлексію в певній ланці функціонального простору й у певному обсязі його розгортання. Вторинна основа майстерності керівника — група вмінь, пов'язаних з реалізацією постачальницької та коригувальної функцій.

## 3.2. РОЛЬ І МІСЦЕ РЕФЛЕКСІЇ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Розглянемо участь рефлексії у процесі управлінської діяльності. На сьогодні немає чіткого визначення поняття “рефлексія”. Для глибокого розуміння цього феномена, який виявляється з усіх живих істот тільки в людини, пропонуємо проаналізувати концептуальні версії рефлексії (табл. 3.1).

Аналіз визначень рефлексії свідчить, що вона базується на самоаналізі, на поділі функцій дії людини та аналізу результату цієї дії.

## Версії поняття “рефлексія”

Визначення 1	Суть поняття 2
Два джерела знання – почуття і рефлексія. Рефлексія – увага, спрямована на те, що вкладено в нас ( <i>М. Лейбніц</i> )	Рефлексія і почуття – два джерела управління
Рефлексія – спостереження, яке розум піддає своїй діяльності, і спосіб її прояву, внаслідок чого у розумі виникає ідея цієї діяльності ( <i>Д. Локк</i> )	Механізм виникнення знань
Рефлексія – порівняння пізнання з пізнавальною здатністю, з якої воно виникає. Вона не має справи з предметами, тому що це стан душі, в якому ми пристосовуємося до наявності суб’єктивних умов утворення понять. Вона припускає розгляд того, як різні уявлення можуть охоплюватися в одній свідомості, як виникають уявлення, спільні для декількох об’єктів ( <i>І. Кант</i> )	Рефлексія – порівняння пізнання
Абсолютне “Я” тотожністю рефлексії спрямоване на себе, і воно стає об’єктом завдяки власній діяльності ( <i>Ф. Шеллінг</i> )	Спрямоване на абсолютне “Я”
Рефлексія – засіб виходу за межі природного спонукання. Вона порівнює спонукання із засобами його задоволення і засоби із засобами, спонукання зі спонуканнями, з цілями існування. Рефлексія піднімається над безпосередністю задоволення, не змінюючи цілі або принципи. Вона розрізняє в діяльності однорідність і неоднорідність, поєднує їх в одній діяльності, дозволяє одній просвічувати кризь іншу і рефлектує одне в інше ( <i>Г. Гегель</i> )	Засіб виходу за межі природного спонукання
Рефлексія – це діалог із собою, який конститує поведінку і передбачає людину, яка протистоїть ситуації ( <i>Д. Мід</i> )	Діалог із собою
Рефлексія – мислення про мислення, що дає змогу знаходити відносини між поняттями і поєднувати їх. Рефлексія веде до перевірки логічної правильності висновку ( <i>П. Тувльвісте</i> )	Мислення про мислення
Рефлексія – свідомість, звернена на себе, спосіб організації розумової діяльності, уявлень внутрішнього світу в ході прийняття рішень ( <i>П. Баранов</i> )	Свідомість, звернена на себе
Рефлексія – переосмислення в проблемно-конфліктній ситуації цілісним “Я” змістів своєї свідомості. Містить етапи: репродукція стереотипів, регресія переживань, кульмінація натхнення, прогресія самосвідомості, продукція інновацій. Види рефлексії: інтелектуальна (екстенсивна, інтенсивна, конструктивна), особистісна (ретроспективна, ситуаційна,	Переосмислення своєї свідомості

Закінчення табл. 3.1

1	2
перспективна), комунікативна, кооперативна, синтетична (екзистенціальна і культурна) (Ю. Семенов, С. Степанов)	
Рефлексія — момент розвитку діяльності, пов'язаний з усвідомленням, дослідженням засобів і результатів (В. Лекторський, В. Швирьов)	Пов'язана з усвідомленням, дослідженням засобів і результатів
Рефлексія вивчає, як особистість усвідомлює своє “Я” у мисленні, рефлексії; розмову з уявним партнером. Використовується в організації вирішення завдань, в усвідомленні засобів і основ розв'язання завдань, у регулюванні розумового процесу (І. Алексєєв, Ю. Семенов)	Вивчає, як особистість усвідомлює своє “Я”
Рефлексія буває психологічною та онтологічною (Д. Райнері)	Психологічна та онтологічна
Рефлексія має своїм результатом план, проект на основі аналізу раніше виконаних дій, продуктів діяльності. Припускає вихід із практичної позиції в зовнішнє ставлення до здійсненої та майбутньої діяльності. Минула діяльність виступає матеріалом для аналізу, а майбутня — як проєктований об'єкт. Рефлексія передбачає кооперативні відносини в діяльності. Рефлексивна позиція сама може розвиватися як кооперативна структура. Рефлектуюча діяльність має свої об'єкти, засоби, знання за відсутності своїх засобів і методів — це значеннєва рефлексія. Рефлексивна комунікація містить у собі ситуаційний аналіз, цілепокладання, проблематизацію, з'ясування спеціального і культурного змісту, точок зору і позиції. Це веде до виявлення і фіксації причин, протиріч, конфліктів. Рефлексія — це уявлення у свідомості того, що і як я роблю. Рефлексія організує наш простір і час (М. Щедровицький)	Результат рефлексії — норма (план, програма, проект тощо)
Рефлексія — загальна умова здійснення розумової діяльності і центральний момент творчого процесу (Ю. Семенов)	Дає змогу переосмислити досвід
Рефлексія — процес корекції способу дії шляхом реконструкції ходу дії і причин утруднення. Вона зумовлена потребою того, хто діє, перебороти утруднення за допомогою аналізу дій (О. Анісімов)	Виникає в утрудненнях

Рефлексія починається з переходу до пізнавального ставлення людини до самої себе, до своєї участі в життєдіяльності, діяльності, спілкуванні тощо. Рефлексивне ставлення керівника є відображальним, проєктуючим і критико-проблематизуючим. Воно звернене до себе як “будівельника” мислення, діяльності, спілкування, а також

форм соціокультурного буття. Докладно феномен рефлексії, розглянутий у роботах різних авторів (див. табл. 3.1), досліджено у навчальному посібнику “Теорія і практика прийняття управлінських рішень” [2]. Тут же для цілісності уявлення розглянемо вузлові елементи її “роботи” у процесі організації праці менеджера.

Приводом для “запуску” рефлексії є утруднення, розрив у діяльності, а результатом її – подолання цього утруднення, усунення розриву. Рефлексія опосередковує перехід від природного до неприродного спонукання. Для цього переходу потрібне порівняння змісту діяльності й спонукання до неї з різними факторами середовища, а також порівняння самих факторів.

Рефлексія залучена в роботу механізмів самоорганізації при досягненні основної цілі й забезпечує за необхідності зміну напрямку поведінки менеджера (людини). Вона безпосередньо пов’язана з конкретною ситуацією і динамікою її розвитку, переходом внутрішнього буття людини у зовнішнє і при цьому відносна у своїй природній формі.

Рефлексія завершується прийняттям рішення на підставі оцінки фіксованого минулого і прогнозованого майбутнього. Багато вчених підкреслювали, що між здатністю приймати рішення, наявністю “Я” у людини і рефлексією існує певний взаємозв’язок. Рефлексія піднімає буття людини дає їй змогу переходити від природного життя (П) до соціалізованого (ПШ) або підпорядковувати її культурним зразкам (ШП), будувати свою життєдіяльність і діяльність, здійснюючи вибір за критеріями загальності світу (рис. 3.10). П-форми дії і спонукання є природними, а ШП – соціалізо-

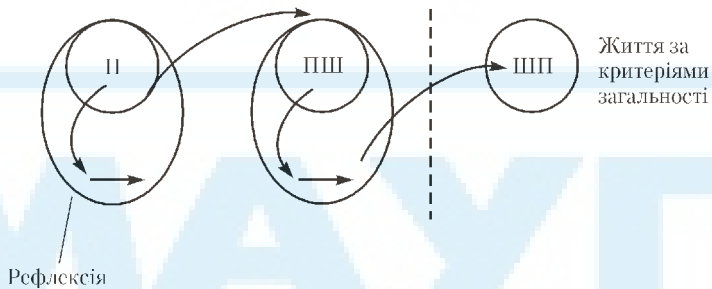


Рис. 3.10. Рефлексивне забезпечення вдосконалення діяльності

ваними, окультуреними, що стали результатом “втручання” рефлексії. Проте в II- і в ШП-формах поведінки і спонування ініціатор дії залишається внутрішнім. Він або стимулюється, або гальмується в самовираженні. Природне спонування за своїм змістом обмежене, а щодо задоволення — випадкове, оскільки залежить від зовнішніх обставин. Тільки людина як істота, яка мислить, може піддаватися рефлексії [1].

Рефлексія, насамперед інтелектуальна, залучена в організацію і коректування дії. Ефективне використання рефлексії залежить:

- 1) від зовнішніх факторів (змісту, об'єктності, дієвості тощо) і внутрішніх (прагнення ввести норми, способи самовизначення і самоорганізації);

- 2) від спеціальних засобів аналізу дій, самоорганізації, і це зумовлює появу методологічної рефлексії.

Мислення людини пов'язують з її рефлексією. Воно може бути здійснене і поза рефлексивною функцією, наприклад у розумовій комунікації. Мислення спирається на самосвідомість і свідомість. Рефлексивне пізнання інше, ніж “звичайне”, звернене тим, хто пізнає, на зовнішній світ. Рефлексія звернена на внутрішнє. У своїй діяльності людина двоїста: за змістом вона звернена назовні, а за формою усе залежить від її внутрішньої особливості побудови діяльності. Чим багатшим і розвинутішим є механізм свідомості та самосвідомості людини, тим менш випадковим є її цілепокладання й більшою мірою воно протистоїть випадкам. Стимулюючим зовнішнім фактором при цьому є наявність свідомості та самосвідомості.

Організуючи діяльність, людина може йти “від себе”, і тоді рефлексія є проєктуючою. А якщо дія перебудовується, вона стає припускаючою і визначальною. У цих реакціях розрізняються пізнання, критика і нормування (рефлексивні функції). У функціональному циклі (пізнання, критика, нормування) і міститься основа загальних законів мислення [1]. Відмінність мислення можна пояснити аналізом розумової комунікації (див. рис. 2.24). Автор і критик спершу не належать єдиній розумовій комунікації. Вони не пов'язані єдиним змістом мислення і протистоять один одному. Поява позиції арбітра знімає протиріччя, автор і критик уже належать цілому. Арбітр не самовиражається, а існуючи рефлексивно в розумовій комунікації, обслуговує протиріччя. Виступаючи в ролі інструмента сервісу дискусії, він реалізує цінності істинності версій.

Реалізацію рефлексивної функції людиною фахівці вважають особливою процедурою. Коли у людини виникає перешкода в життє-діяльності, вона відчуває утруднення, то виникає особливе (рефлексивне) ставлення до дійсності.

На рис. 3.11 наведено розроблену фахівцями процедуру *управ-лінської рефлексії*. Людина, перебуваючи у сфері своєї життєдіяльності (1), виконує управлінські функції (2). З якихось причин у неї виникає утруднення в роботі (3). Процедура рефлексії починається з переходу з діяльності (4) у рефлексивну сферу (8). Досліджуються утруднення (5). Будується картина (знання) про те, що трапилося у діяльності. Результати дослідження піддаються критичному аналізу (6). На підставі виявлених причин утруднень змінюється норма (7). Під нормою розуміють розпорядження до діяльності. Залежно від цього розрізняють такі норми: проект, ціль, план діяльності, технологія, метод тощо. При цьому враховуються індивідуальні особливості, пов'язані із цілеспрямованою, плановою, програмною діяльністю людини. Рефлексія завершується поверненням (8) у дійсність (9) і продовженням (10) діяльності з використанням нової норми.

Специфічним типом є *методологічна рефлексія*. Вона пов'язана з виявленням реалізованих у діяльності методів і використовується при виникненні утруднень в управлінській рефлексії. Методологічна рефлексія здійснюється виходом з управлінської рефлексії й утворенням ще одного етапу рефлексивної діяльності (рис. 3.12). Методологічна функція використовується через необхідність організації розумових і розумово-діяльнісних процедур у методичній

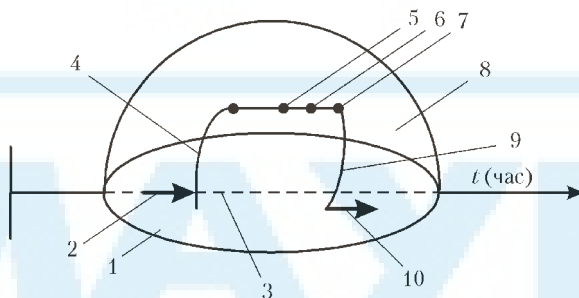
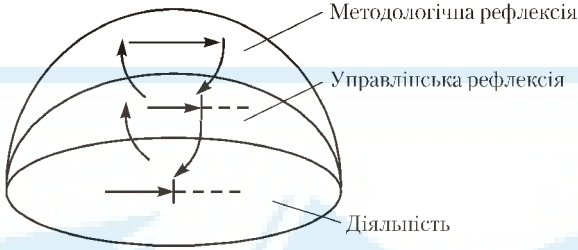


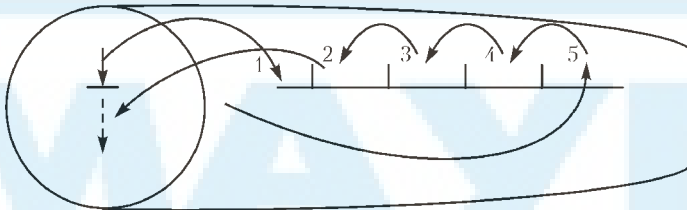
Рис. 3.11. Процедура управлінської рефлексії



**Рис. 3.12. Схема побудови управлінської та методологічної рефлексій**

діяльності (коли виникають утруднення) При цьому особливу роль відводять засобам і способам мислення. Засобами методологічного мислення є мови опису і проектування діяльності. Вони визначають багато процедур мислення. При реалізації методологічної функції в критиці найчастіше знаходять нові шляхи досягнення цілей і конкретні причини утруднень. У сучасних умовах головною вимогою стає поєднання дії та рефлексії, що зумовлює самоорганізацію. Методологія додає культури самоорганізації в діяльності. Отже, рефлексія дає змогу змінювати діяльність людини на основі ціннісного супроводження практики, певних критеріїв і обмежень у прийнятті рішень. Це зумовлює необхідність формування рефлексивних здібностей у людини, культури рефлексивної організації діяльності.

На рис. 3.11 показано природну рефлексію, що складається з трьох функціональних компонентів (1–3). На рис. 3.13 додатково в рефлексію людини залучено функціональні компоненти 4 і 5, які відповідають концептуальним і ціннісним критеріям, що враховуються при прийнятті рішень.



**Рис. 3.13. Порядок функціональних місць культурної рефлексії**



Функція 4 використовується в разі утруднень у розумінні ситуацій, що складаються у діяльності. Для подолання утруднення “створюється” концепція, понятійна модель діяльності, що дає змогу розібратися у сформованій управлінській ситуації. Функція 5 застосовується при виборі варіанта діяльності відповідно до визначеної системи базових та індивідуальних цінностей особи, яка приймає рішення.

На рис. 3.14 зображено порядок мислення стратегічного керівника з урахуванням забезпеченої (культурної) рефлексії [2]. Особливістю дій осіб, які приймають рішення, є отримання “замовлення” в реальній ситуації (1) і вибір варіанта дій (5) з урахуванням певного світоставлення (3), що складається на основі системи цінностей людини і сформованого в неї свідогляду (4).



Рис. 3.14. Схеми мислення стратегічного керівника

### 3.3. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЦИКЛ УПРАВЛІНСЬКОЇ РОЗУМОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

Практика управління системами діяльності складається з організаційно-управлінських процедур і становить собою типовий цикл процесів управління.

**1. Розуміння замовлення.** Організаційно-управлінська діяльність починається з виявлення потреби, що перебуває поза цією діяльністю. Перша дія організатора-керівника — входження в контакт із політиком (замовником). Як правило, це відбувається у формі спілкування, що дає можливість підтримувати взаємовідносини, ділові або дружні стосунки. Використовуються такі види спілкування:

- пізнавальне, що дає змогу надати необхідну інформацію партнерові;
- переконувальне, яке використовується для формування певних почуттів і ціннісних орієнтацій;
- експресивне, мета якого — створення психоемоційного настрою і спонукання партнера до діяльності;
- сугестивне, що впливає на мотивацію партнера;
- ритуальне, що дає змогу зберігати основні засади погодженої раніше культури взаємин.

У разі виникнення утруднень у розумінні доцільно переходити до організованої комунікації. Останнє вимагає знань щодо організації комунікативних процесів і особливо розуміння в комунікації.

Результатом розуміння замовлення є первинне (орієнтоване на замовника) уявлення керівника про кінцевий продукт, що має бути одержаний. Керівник, як правило, не запитує замовника про спосіб одержання продукту, оскільки це сфера його компетентності. Якщо сам замовник запропонує обговорення способу, то в такому разі він встає в позицію слухача. Професіоналізація розуміння замовлення на продукт діяльності зумовлює необхідність розмежування процесуальних і структурних уявлень про діяльність.

Процесуальне уявлення припускає наявність вихідного матеріалу, кінцевого продукту і проміжних продуктів, одержаних у процесі

праці. Для переходу від однієї проміжної фази (результату) до іншої необхідно залучити додаткові процеси службового типу. Таких процесів у реалізації діяльності може виникати багато. Отже, процесуальна побудова шляху до кінцевого результату неможлива без таких дій:

- аналізу того, як потрібно змінити вихідний матеріал, щоб перетворити його на кінцевий продукт, що вимагається ринком і необхідний для досягнення цілі організації;
- спостереження за тим, які службові процеси повинні забезпечувати основний процес.

Керівник повинен вміти передбачати усе, що необхідно залучити в майбутню діяльність для забезпечення її функціонування. Розуміння процесів діяльності дає змогу забезпечити “нерозривність” шляхів, що веде до кінцевого результату. При цьому проектувальна діяльність, на відміну від дослідницької, повинна фіксувати не те, що є в реальності, а те, що повинне забезпечувати бажаний результат. Таким чином, крок за кроком відбувається конструювання процесу діяльності.

**2. Визначення наявних ресурсів.** На цьому етапі застосовують процедури з моделювання реалізованості замовлення. Керівник повинен визначити необхідні ресурси для реалізації процесу діяльності та моделювати постачання їх у майбутню діяльність. Спробуємо скористатися розумовими моделями. Модель є відображенням реальної діяльності, але з нею варто поводитися як з реальною системою діяльності. За моделювання властивості реального об’єкта конструюються як схема або подаються за допомогою тексту. Моделюючи перебіг майбутньої діяльності у вигляді процесуального проекту в конкретних умовах, можна виявити, які процеси забезпечуватимуться ресурсами і тому можливі, а які — неможливі.

**3. Фіксація утруднень та їх аналіз** (як проблем, що виникають в отриманні кінцевого результату). Якщо послідовно простежити надходження всіх ресурсів, то можна одержати перелік можливих утруднень за реалізації замовлення. Досить часто керівники помиляються, сприймаючи утруднення як проблеми. Це відбувається через нерозуміння ситуації, що складається, і неготовності відрізнити випадкові впливи (фактори) від невикладених. Утруднення можна аналізувати, виявляючи в них проблеми, якщо керівник володіє культурою понятійного мислення.

**4. Депроблематизація.** Це формування виходу із зафіксованих проблем, здійснюється побудовою додаткових процесів, що забезпечують усунення утруднень.

**5. Фіксація цілісної програми діяльності.** У процесі майбутньої діяльності з розроблення і реалізації замовлення можна попередньо фіксувати кінцевий результат разом із процесами, що його зумовлюють. Побудову діяльності як структури можна здійснити з використанням цільової комплексної програми, що є найефективнішою основою механізму управління діяльністю. Створивши проектне уявлення про діяльність, можна визначити структуру цієї діяльності та процеси, що зумовлюють кінцевий результат.

**6. Постачання діяльності.** Реалізація програми починається із забезпечення процесу діяльності ресурсами. Як ресурси використовуються реально наявні в організації вихідні матеріали, засоби їх перетворення, персонал зі своїми можливостями. Якщо реалізація програми вимагає додаткових ресурсів, то необхідна додаткова діяльність. Наявні ресурси залучаються до забезпечення не основної, а спеціальної обслуговуючої діяльності з побудови додаткових ресурсів.

Віднесення людей до ресурсів діяльності можливе лише за умови, що їхнє ставлення до програми є виконавським, тобто вони не сумніваються в її правильності. Залучається тільки та частина ресурсів, що відповідає програмному змістові. Отже, необхідна процедура добору ресурсів.

Результатом постачання є створення реального місця і реального наповнення для діяльності, запропонованої програмою.

**7. Контроль над діяльністю.** Побудована діяльність починає функціонувати за наявності виконавців, які використовують відповідні засоби. У кожній виконавській діяльності для підтримання її процесів необхідна функція контролю.

У свідомості керівника, який контролює діяльність, існують два уявлення про процеси: 1) нормативне (“як повинне бути”), що визначається замовленням або розпорядженнями вищих рівнів ієрархії управління і береться з цільової комплексної програми; 2) уявлення про те, “як реально відбувається”, — є результатом дослідницької рефлексії. Поки уявлення “як повинне бути” і “як реально відбувається” відповідають один одному, керівник не впливає на процес, а лише рефлексивно супроводжує діяльність. Як тільки зафіксовано невідповідність (реальна діяльність “відійшла” від норми), виникає

наступний крок — починає діяти критична рефлексія невідповідності діяльності нормі. Виявляються причини цієї невідповідності. Критерієм наявності утруднення є узгодженість між нормою та її реалізацією.

**8. Коригування програми за результатами критичної рефлексії.** Найпростіший варіант — повернення в діяльність, що передує утрудненню, з метою не повторювати помилок. Складніша ситуація виникає за зміни програми. У цьому разі важливо зберегти результат замовлення. Керівник уповноважений вносити в процес досягнення кінцевого результату зміни, а побажання замовника в процесі мають лише рекомендаційний характер. Якщо внаслідок активно критичного ставлення до утруднень піддають сумніву правомірність саме кінцевого результату, виникає нова процедура.

**9. Проблематизація змісту замовлення.** Вона передбачає:

- а) припинення аналізу діяльності та впливу на неї. Розумове повернення в ситуацію, коли потрібно було розуміти та приймати замовлення;
- б) розумове моделювання того, що можна було б запропонувати замовникові у процесі майбутньої полеміки;
- в) розумова депроблематизація: позитивний перехід із критичного ставлення до нормативного. Осмислення реального результату, якого тепер можна буде досягти;
- г) узгодження гіпотези з реальним замовником, який або приймає, або заперечує запроповану йому модернізацію. Попередня програма і зазначення утруднення, що виникло за її реалізації, повинні стати переконливим матеріалом. Якщо замовник не погоджується, виникає складна для керівника ситуація. Він повинен вибрати: або погодитися із замовником, маючи явну перспективу неотримання результату, або взяти під сумнів свої погляди, вважаючи, що він сам не все правильно продумав. Тоді для керівника провідним стає критичне ставлення до себе. Це один з наслідків узгоджувальних процесів.

За згоди замовника виникає нове бачення кінцевого результату, відбувається повернення на початок циклу і повторюються знову всі його процедури.

Хоча в підпункті “в”, на перший погляд, описано вихід із проблематизації, насправді мається на увазі лише розумова перевірка самої необхідності проблематизувати ситуацію. Задаючи собі запитання і

відповідаючи на нього, ми перевіряємо правомірність сумнівів. Якщо вони підтвердилися, впливають кроки зі зміни ситуації. У разі непідтвердження сумніву ці кроки самі собою відпадають. Таким чином, в даному разі йдеться не про реальний вихід із проблематизації, а про моделі такого виходу в межах процесу проблематизації.

**10. Корекція замовлення.** Відбувається реальне повернення у перетворювану діяльність, новий зміст замовлення виступає підставою її перетворення.

У процесі проблематизації керівник може виходити за межі своєї конкретної діяльності. Тоді він розширює масштаби тієї реальності, яка відповідає кінцевому результату, аж до масштабів ситуації в країні. Не вміючи цього робити, керівник завжди ризикує знецінити у своїй практиці завдання організації на рівні завдань суспільства тощо.

### 3.4. ДІЯЛЬНІСНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Сутність діяльнісного підходу.** Цей підхід має низку переваг, але, вибравши його, особа, яка приймає рішення, повинна “ввійти” у світ діяльності й управляти в ньому, керуючись певними положеннями, настановами, принципами, що служать інструкцією до дії.

У діяльнісному підході до процесу прийняття рішень особа, яка їх приймає, повинна побудувати систему діяльності та забезпечити її стабільне функціонування і розвиток. Перебуваючи в природному, соцікультурному і діяльнісному світах, людина існує в єдності різних рівнів буття. При цьому тип світу визначає тип буття людей. При прийнятті рішень варто розрізняти типи світів і правильно переходити від одного світу до іншого, тому що кожен з них має свої закони і правила поведінки. У світі діяльності особа, яка приймає рішення, повинна “бачити” схему функціонування діяльності.

Діяльнісний підхід до прийняття рішень дає змогу побудувати полісистемну діяльність персоналу великих систем, що характеризуються складними взаємозв'язками, багаторівневими ієрархічними системами управління. Організацію діяльності із розроблення і прийняття рішень показано на рис. 3.15.

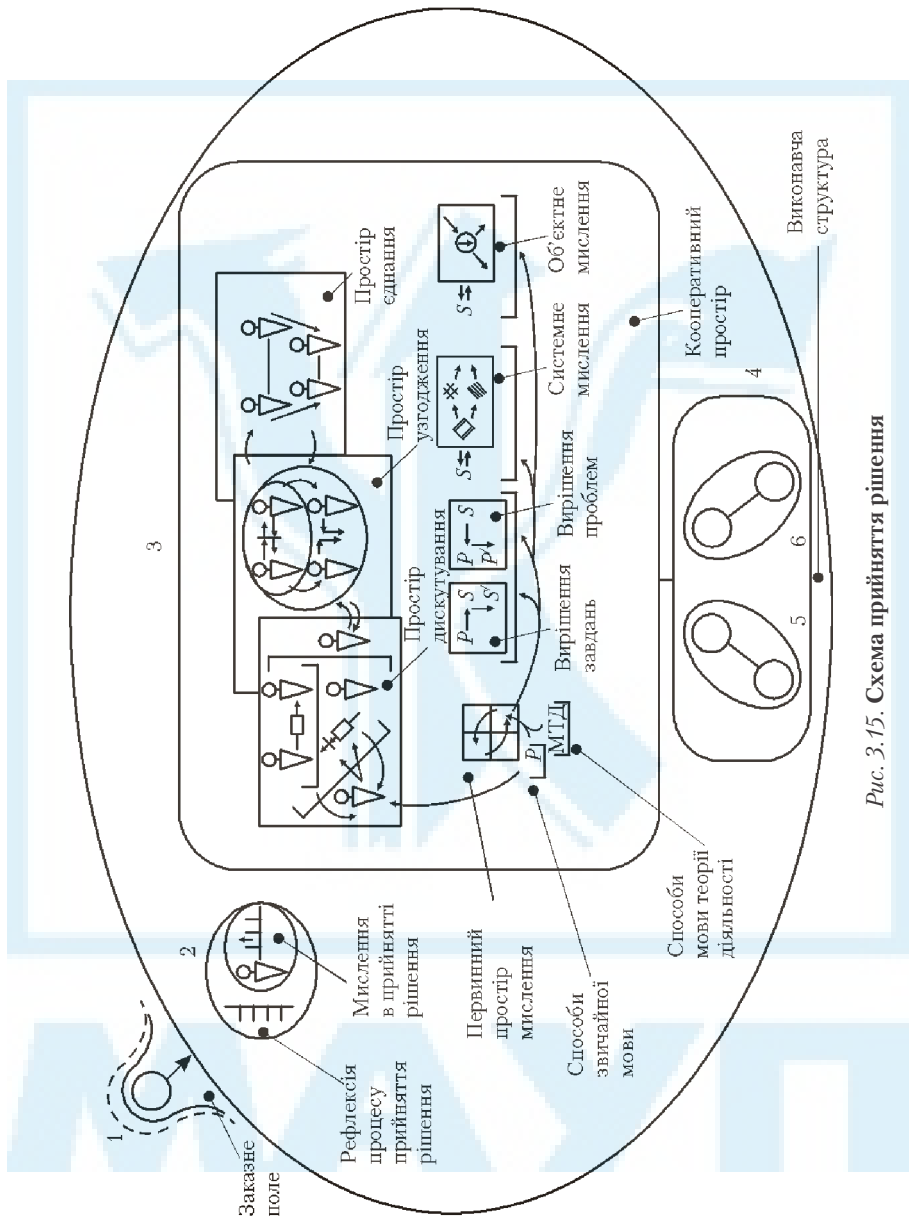


Рис. 3.15. Схеми прийняття рішення

На цьому рисунку наведено онтологічну схему прийняття рішення в діяльнісному підході [1], де зображено простори різних типів діяльності:

- простір, в якому діє замовник (1);
- простір особи, яка приймає рішення (2), в якому вона будує свою діяльність з прийняття рішень і здійснює рефлексію цієї діяльності у разі виникнення утруднень;
- кооперативний простір (3), що організує особу, яка приймає рішення. Вона розробляє рішення, де в просторах дискутування, узгодження і зімкнення розв'язуються завдання і проблеми кооперування різних організаційних систем в єдиний простір майбутньої діяльності;
- простір виконавської діяльності (4), де керівники виконавчих структур (5) організують виконання прийнятих рішень (6).

У кооперативному просторі виділено простір мислення персоналу управління, залученого для розроблення, прийняття і реалізації рішення. У процесі розв'язання завдань і проблем персонал застосовує засоби звичайної мови і спеціальної професійної мови теорії діяльності (розділ 2), використовує системне мислення.

Під простором діяльності мають на увазі сукупність відносин персоналу організації (системи), він може бути заданий як проект. Якщо за реалізації проекту спільної діяльності виникають утруднення, то простори (проекти) змінюються. У простори діяльності вміщено процеси діяльності, оскільки простори різних діяльностей на практиці поєднані й процеси, що відбуваються в них, взаємозалежні. Вміла побудова простору діяльності зумовлює обґрунтовану погодженість усіх процедур, які виконуються персоналом у процесі прийняття рішень. У просторі дискутування організується спеціальна комунікація, що забезпечує єдність розуміння замовлення, ситуації, що склалася, цілі діяльності тощо. У просторі узгодження персонал управління різних організаційних систем, залучених до спільних дій, погоджує порядок застосування сил і засоби своїх організацій, виходячи з їхніх особливостей і специфіки. Прикладом можуть бути погоджені дії державних структур і приватних фірм за реалізації спільного проекту або у військовій сфері — узгодження різнорідних сил флоту, авіації та сухопутних військ у разі здійснення стратегічної операції. У цьому просторі відбувається узгодження всіх процесів полісистемної діяльності усіх взаємодіючих сил. У просторі зімкнення відбувається



“перетворення” управлінського персоналу організацій, що мають різні корпоративну культуру, систему координат діяльності, базові й індивідуальні цінності, стилі управління тощо, в єдину команду. На практиці це досягається завдяки різноманітним формам підготовки: проведенню розиграшів, ділових ігор, організаційно-діяльнісних і розумових ігор (або спільних навчань у військових організаціях).

Розглянемо найскладніші елементи, а також ті, що становлять інтерес для керівників цього процесу, і технології прийняття управлінських рішень.

### **Особливості управлінської діяльності в процесі розроблення і прийняття рішень.**

**1. Процес розроблення і прийняття рішень.** Це типовий цикл управління, що охоплює такі етапи (див. рис. 3.15):

- розуміння замовлення;
- створення або корекцію простору діяльності організації. При цьому в діяльності розробляється процесуальний шлях досягнення цілі; різні процеси полісистемної діяльності взаємно пов’язуються з функціональною структурою, і простір діяльності утворюється з урахуванням кооперативно-діяльнісних критеріїв. Наприклад, одним із критеріїв об’єднання є підпорядкованість процесів функціям. Водночас функція повинна забезпечувати реалізацію свого кооперативно-діялісного процесу. За відсутності процесу функція непотрібна. Сучасні переосмислення і реконструкція бізнесів-процесів, названі реінжинірингом, базуються саме на цьому;
- визначення наявних ресурсів і моделювання їх використання в майбутній діяльності;
- прогнозування розвитку діяльності та визначення можливих утруднень при реалізації замовлення. Прогнозоване відхилення в кооперативно-діялісних відносинах стає підставою для проблематизації простору діяльності або залучених ресурсів і способу їх використання. На цьому етапі управління важливо не сплутати повсякденні труднощі з проблемами, випадкові фактори — з невідповідними, тобто правильно діагностувати ситуацію. Це забезпечується понятійною культурою мислення;
- додаткові процеси діяльності, що забезпечують зняття проблемних утруднень, які оформляються у вигляді проектів, планів, програм (норм) і у формі завдань передаються виконавцям;

- “запуск” діяльності. Він починається із забезпечення діяльності ресурсами, після чого відбувається її становлення у виконавських структурах.

**2. Особливість одержання замовлення.** У типовому циклі процесів управління для організатора-керівника першим етапом є одержання замовлення від держави, акціонерів або власника. У замовленні може бути зазначено не тільки те, який продукт потрібно виготовити, а й цілі, цінності, ідеали діяльності, залежно від яких повинні змінитися багато процесів і перебудуватися система діяльності. Як свідчить практика, утруднення в організаційно-управлінській діяльності виникають через невміння осіб, які приймають рішення, правильно розуміти замовника і взагалі — розуміти. Проблема розуміння в процесах прийняття рішень сьогодні стає особливо актуальною. Чи розуміємо ми один одного? Чи володіємо технологіями, методами розуміння чужих текстів? Чи розуміємо ті явища реального світу, ситуації, що вимагають прийняття рішення? Для прийняття замовлення його необхідно спершу зрозуміти мовою замовника, а потім виразити професійною мовою керівника. Розуміння змісту замовлення виступає умовою для створення відповідного простору діяльності, в якому реалізовуватиметься замовлення.

**3. Рефлексивна-розумова складова механізму управління.** Відповідно до рівня культури мислення і рефлексії діяльність осіб, які приймають рішення, може бути представлена у вигляді циклу рефлектуючого мислення. У ньому поєднуються функції та процеси, які їх реалізують:

- реконструкція ситуації з виділенням “зони” напруження, утруднення, деструкції;
- критичне оцінювання деструктивних процесів з визначенням джерел деструктивності;
- корекція і нормування циклу (проектування, програмування, технологічне конструювання тощо) на основі визначення виявлених причин, а також використання мовних засобів для критики і нормування [7].

У рефлексивному циклі можна виділити п’ять вихідних функціональних місць для розумових процесів (див. рис. 2.27) [4]:

- ситуаційна рефлексія (1), що досліджує сформовану ситуацію;
- ціннісне самовизначення або визначення цінностей, покладених в основу майбутнього коригування чи побудови практики (5);

- концептуальне оформлення ситуації, що виникла, як основи для проблематизації і депроблематизації (4);
- власне проблематизація (критика) (3);
- нормування як депроблематизація рефлексії, тобто розроблення технології (2).

**4. Рівні прийняття рішень.** У процесі прийняття рішень, виходячи з можливостей рефлексивного-розумового механізму їх прийняття, можна виділити певні рівні (рис. 3.16).

*Індивідуально-значенневий рівень.* Прийняття рішень на цьому рівні здійснюється на основі логічного міркування та індивідуального змісту, властивого тільки даній людині. Цей зміст формується завдяки індивідуальному досвіду людини, її “моделі” або “образу” реального світу і тісно пов’язаний зі зміною конкретної ситуації. Виходячи з цього, люди на значенневому рівні не можуть зрозуміти один одного, а рішення часто приймаються ними не тільки необгрунтовано, а й позбавлені організаційного змісту. Таким чином, на цьому рівні рішення приймаються на основі “здорового глузду”.

*Комунікативно-значенневий рівень.* Рішення приймаються на основі комунікативної взаємодії управлінського персоналу, який бере участь у розробленні та прийнятті рішень. Тут йдеться не про традиційне спілкування, а про спеціально організовану комунікацію (рис. 3.16).

Комунікація осіб, які приймають рішення, починається через необхідність узгодження спільної діяльності. При цьому повинні бути,

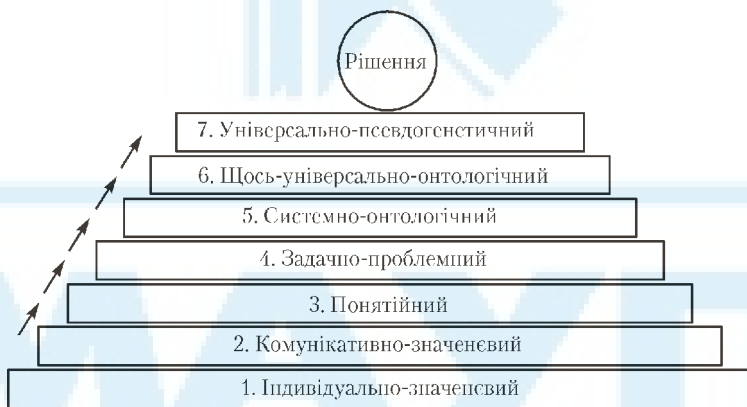


Рис. 3.16. Рефлексивно-розумові рівні прийняття рішень

як мінімум, дві людини: автор, який формує текст, і той, хто його слухає. Результат подібного розуміння називається смислом. Смысл — це результат реального процесу сприйняття і розуміння текстів комунікації [2]. Він не збігається зі змістом тексту. Розуміння — це смислоутворення в розуміючого авторське уявлення. Значення ж — еталон організованого, погодженого з іншими або сконструйованого уявлення. У сприйнятті спершу породжуються стихійні індивідуальні уявлення, на основі яких далі формуються загальнозначущі уявлення.

Отже, після сприйняття тексту слухачем він його розуміє за допомогою еталонних уявлень. Значення передбачає, що автор і розуміючий однаково уявляють основні складові реального світу і можуть їх використовувати для реконструкції або проектування світу діяльності. Розуміння тексту — це цілісність, що складається з різних процесів, які передбачають сприйняття тексту з побудовою первинного образу значеннєвого типу і різноманітних рефлексивних процедур.

У схемі комунікації додатково передбачено позиції критика, арбітра та організатора комунікації. Ці позиції можуть займати автор, слухач або спеціально підготовлені особи. Умовою виникнення критики є поява іншого тлумачення думки автора. У позитивній критиці сказане повинне не протистояти вихідному змістові думки автора, а підкреслювати його. Критика підсилює і певним чином організує зміст думки, додає їй форми.

Організатор комунікації забезпечує і підтримує існування колективної розумової діяльності. При цьому рівень рефлексії в організатора комунікації повинен бути вищим, ніж у всіх інших учасників. Організатор комунікації (керівник, особа, яка приймає рішення) “запускає” комунікацію, коли з’являється утруднення в діяльності, що породжує задачу або проблемну ситуацію. Найважливішими компонентами організованої комунікації є ціль спільної діяльності та спосіб як нормативне уявлення про порядок ведення дискусії у певних межах для кожного учасника. У разі виникнення утруднень, що вимагають арбітражних дій, використовується позиція арбітра. На жаль, нині найчастіше немає культури організованої комунікації, і управлінець приймає рішення тільки на першому рівні.

Учасники комунікації перебувають у світі діяльності, але займають різні позиції з характерними для кожної з них свідомістю, світог-

лядом і мовою. Вони в одній і тій самій ситуації можуть бачити різне, виходячи зі своєї позиції. Організатор комунікації за допомогою арбітра, здатного оперувати абстрактними поняттями і категоріями, організує обґрунтовану критику й арбітражну оцінку різних точок зору. Володіння абстрактними поняттями дає змогу арбітрові мати певну перевагу над учасниками комунікації, їх суб'єктивними смислами. Він забезпечує злиття індивідуальних точок зору із загально-значущими в діяльній кооперації.

Перший і другий рівні вважаються *допонятійними*. Саме на них найчастіше приймають рішення керівники організацій.

*Понятійний рівень прийняття рішення.* На цьому рівні здійснюється відхід від суб'єктивних, індивідуальних думок і в розумінні використовуються строгі поняття. Поняття як форми логічного мислення відображають загальні й істотні властивості, зв'язки і відносини предметів і явищ. Вони характеризуються сталістю, певною визначеністю, загальним визнанням, однозначністю мовного вираження [1]. У повсякденному житті люди, хоч і користуються поняттями, але дуже часто вкладають у них індивідуальний смисл. Тому здебільшого ці поняття зрідка мають загальні ознаки і вище перераховані характеристики. Для прийняття рішення на цьому рівні необхідно володіти понятійним мисленням. Потрібна культура використання понять, що дає змогу розуміти, осягати зміст, значення, сутність того, що відбувається в реальному світі. На цьому рівні використовуються спеціальні засоби для професійного спілкування керівників і осіб, які приймають рішення, наприклад мова теорії діяльності (Додаток 7). Ці засоби застосовуються для професійного розуміння взаємодіючих осіб у процесі розроблення рішення та його передання виконавцям. За допомогою мови теорії діяльності оформляються смисли замовника, створюються абстрактні взаємозалежні уявлення щодо процесу реалізації замовлення, формується простір майбутньої діяльності. Таким чином, мова теорії діяльності дає можливість професіоналам у сфері управління розуміти один одного на абстрактному рівні.

*Задачно-проблемний рівень.* На цьому рівні рефлексивно-розумовий механізм осіб, які приймають рішення, характеризується задачною і проблемною формами організації мислення. При цьому для розв'язання завдань і проблем необхідно виходити на абстрактні рівні, тобто володіти методом переходу від абстрактного до конкретного, і

навпаки. Мета — перейти від індивідуально-значенневого розуміння проблемної ситуації, що склалася в процесі прийняття рішень, до розуміння її через значення, виражені на абстрактному рівні мислення. Виходячи з цього, проблематизація спирається на оперування поняттями, на розумову культуру.

За задачної форми організації мислення прийняття рішення здійснюється за заздалегідь відомим алгоритмом і вимагає освоєння нескладних процедур. За проблемної форми наявна ситуація невизначеності (незрозуміле замовлення, неясно, як його реалізувати, немає аналогій), і прийняття рішення вимагає творчого підходу управлінців. При постановці проблеми фіксується ситуація утруднення, “включається” рефлексія і починається розуміння природи утруднення. Вихід із проблемної ситуації здійснюється за допомогою побудови теоретичної моделі (схеми), формулювання гіпотез і розроблення норм діяльності. Утруднення в цій діяльності повинні вивести на наступний рівень прийняття рішень.

*Системно-онтологічний рівень.* Цей рівень вимагає від осіб, які приймають рішення, системного бачення світу, цілісності уявлення об’єкта управління, взаємодії його частин. Остання повинна перетворитися на взаємодію елементів цілісності, що забезпечує системний ефект від діяльності. На цьому рівні особа, яка приймає рішення, повинна сприймати об’єкт управління як об’єкт соціокультурного світу, що має своє функціональне призначення й вбудований у структуру суспільства.

Термін “онтологія” використано тут з метою розкриття сутнісної сторони управління. Онтологія раніше розроблялася винятково філософами і тільки останнім часом вона ввійшла до термінологічного апарату керівників. Онтологія, на думку І. Канта, — це іманентно зрозуміла реальність. Г. Гегель під онтологією розумів вчення про абстрактні визначення сутності. С. Трубецької визначав онтологію як науку про “сущє” (цит. за [2]).

Онтологія як наука про буття [1] у процесі прийняття рішень є основою сутнісної картини світу діяльності, дає змогу створити набір засобів для конструювання “світів”, необхідних для вираження смислу, значущого для осіб, які приймають рішення. Таким чином, онтологія здатна виразити сутність буття в цілому найбільш абстрактними засобами і може бути ефективно використана в стратегічному управлінні. Онтологічне конструювання за допомогою мови теорії

діяльності дає можливість побудувати сутнісне й абстрактно виражене в мисленні осіб, які приймають рішення, уявлення про світ діяльності, здійснити об'єктно-каузальний аналіз у процесі розв'язання завдань і проблем .

*Щось-універсальний рівень.* “Щось” — одиниця цілісного єдиного світу (універсуму). Прийняття рішення на цьому рівні передбачає бачення управління цілісності в об'єкті управління та його вбудованості в картину універсуму. Емпіричні спостереження й одержана аналітична інформація використовуються тут для визначення тенденцій розвитку об'єкта. Цей рівень вимагає від осіб, які приймають рішення, побудови цілісної картини світу. На ньому необхідно приймати рішення керівникам великих і складних об'єктів, наприклад главам держав або транснаціональних корпорацій. У протилежному разі управління стане ситуаційним, випадковим і не відображатиме всієї складності та багатства взаємозв'язків організаційних систем у ноосфері Землі. Це, у свою чергу, вимагає від осіб, які приймають рішення, граничного абстрагування стратегічним мисленням.

*Універсально-псевдогенетичний рівень.* Тут діяльність осіб, які приймають рішення, планується з урахуванням того, що світ — цілісний, всесвіт єдиний, і вони перебувають у постійному розвитку. Якщо світ буття цих осіб існує відповідно до принципу розгортання світу діяльності в цілому, а всі рівні буття функціонально пов'язані, то можна вважати, що їхній рефлексивно-розумовий механізм готовий працювати на цьому рівні. У цьому разі побудована псевдогенетичним способом картина світу має універсальну системність [4]. Вона дає змогу коригувати системи діяльності з урахуванням універсальної повноти взаємозв'язків, закономірностей системогенезу. Врахування цілого (універсуму) і частини (системи діяльності) під-вищує гарантію результатів онтологічного конструювання, гранично зменшує імовірність помилок. Реалізація цього підходу до створення системного простору діяльності відповідає вищому рівневі прийняття управлінського рішення. Саме на цьому рівні досягається правильне поєднання змісту цілі та простору діяльності як абстрактно вираженого механізму досягнення цілі [2]. Правильно побудована картина діяльності на такому рівні стає основою “правильності” на інших рівнях і розроблення єдиної стратегії, що поєднує всі рівні управлінської ієрархії.

Таким чином, переходити з рівня на рівень керівників спонукають утруднення в прийнятті рішень. В одному випадку це можуть бути суб'єктивні сумніви, в іншому — об'єктивна необхідність розв'язувати завдання і проблеми з урахуванням вимог конкретного рівня. Чим складніший об'єкт управління, тим вищий рівень прийняття рішень потрібен. При цьому кожному рівневі повинні відповідати певний рефлексивно-розумовий механізм прийняття рішення та критерії вибору варіанта дій.

## **ЗАПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ**

1. У чому полягає сутність організаційно-управлінської діяльності менеджера?
2. Охарактеризуйте особливості управлінської діяльності менеджера.
3. Покажіть схематично структуру виконавської діяльності.
4. У чому полягають відмінності соціальних і діяльнісних норм?
5. Як врахувати соціальні відносини в управлінні діяльністю?
6. Проаналізуйте відмінності соціального і життєдіяльнісного буття.
7. Покажіть схематично форму системи діяльності.
8. Як менеджереві здійснити перехід до управлінського типу діяльності?
9. Охарактеризуйте роль і місце рефлексії в системі організації праці менеджера?
10. На підставі даних табл. 3.1 сформулюйте своє визначення поняття “рефлексія”. Обґрунтуйте власну версію.
11. Як здійснюється рефлексивне забезпечення удосконалення діяльності?
12. Покажіть схематично процедуру управлінської рефлексії.
13. Наведіть схематично порядок утворення методологічної рефлексії.
14. Охарактеризуйте порядок функціональних місць культурної рефлексії та схему мислення стратегічного керівника.
15. Поясніть технологічний цикл управлінської розумової діяльності менеджера при організації праці.
16. Які особливості управлінської діяльності в процесі розроблення і прийняття рішень?



## ЛІТЕРАТУРА

1. *Анисимов О. С.* Гегель: мышление и развитие (путь к культуре мышления). — М., 2000.
2. *Анисимов О. С.* Принятие управленческих решений: методология и технология. — М., 2002.
3. *Колтаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2002.
4. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004.
5. *Щедровицкий Г. П.* Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. — М.: Шк. культ. полит., 2000.
6. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000.
7. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления персоналом. — К.: МАУП, 2002.

МАУП

# НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

## 4.1. СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

**Сутність наукової організації праці.** З'ясування засад організації праці менеджера необхідно починати із тлумачення самого поняття “організація праці”, розкриття його сутності й змісту. Спроби дати йому найбільш повне, точне та “єдино правильне” визначення (див. розділи 1, 2) виявилися марними. Фахівці неоднозначно трактують сутність цього явища. Організацію праці розглядають то як елемент господарського механізму, то як систему виробничих відносин, то як відокремлену функцію управління. Це зумовлено тим, що термін “організація” застосовується для позначення різних семантичних категорій. Поняття “організація” має багато значень (див. табл. 1.1), аналіз яких дав змогу виділити декілька значенневих варіантів його використання:

- 1) пристрій, структура чого-небудь, взаємне розташування складених елементів (що позначають саме явище);
- 2) внутрішня упорядкованість, погодженість взаємодії автономних частин цілого, внутрішня дисципліна (характерна ознака);
- 3) характер стану або устрою чого-небудь на даний момент: зібраність, підтягнутість (позначення стану явища);
- 4) організувати означає створити, заснувати, влаштувати, об'єднати (дії з процесу);

5) значення дії із зміни існуючої організації: організувати означає упорядкувати, налагодити, вдосконалити:

б) функція управління (управлінський аспект).

Значення, наведені у пунктах 4–6, означають функції керування.

Аналіз терміна “праця” (див. табл. 1.1) свідчить, що він означає доцільну діяльність людей із задоволення своїх різноманітних потреб. Але цим словом позначали іноді й робітничий клас. Синтезуючи змістові значення термінів “організація” і “праця”, поняття “організація праці” можна звести до двох різних тлумачень:

- система з характерною ознакою та необхідними властивостями, яка має певний склад її елементів або частин;
- процес керування системою й організація праці є функцією.

*За сферами дії* поняття “організація праці” поділяється на два види:

1) організація праці як категорія загальної економічної теорії (у цьому разі йдеться про форми соціальної організації праці);

2) організація праці як конкретна економічна категорія (варто вирізняти розуміння організації праці відповідно до рівня управління):

- у масштабі країни, регіону або галузі економіки;
- на підприємстві, в установі, підрозділі;
- на робочому місці.

*За кількістю елементів*, що становлять зміст організації праці, можна виділити визначення:

- у вузькому розумінні (елементами організації є ті, що в повному обсязі утворюють її зміст);
- у широкому розумінні (до змісту організації відносять також елементи різних ієрархічних рівнів);
- у розширювальному розумінні (до змісту організації праці елементи не належать). Наприклад, можна зустріти в літературі терміни “механізація”, “автоматизація” тощо);
- в атрибутивному розумінні організація праці менеджера — це певний порядок побудови і здійснення його трудового процесу, який утворить систему взаємодії з управлінським персоналом і персоналом організації, із засобами виробництва для досягнення заздалегідь поставленої цілі трудової діяльності. Терміни “створення” і “здійснення” означають, що організація праці повинна бути продумана і зафіксована в необхідних документах (картах організації праці, інструкціях, схемах та ін.);

- у функціональному розумінні організація праці менеджера — це управлінська діяльність щодо встановлення і зміни порядку взаємодії персоналу із засобами виробництва та працівників між собою для успішного досягнення цілей трудової діяльності.

За сферою дії розрізняють ще поняття організації праці на робочому місці. Робоче місце менеджера — це безпосередня зона його праці, що дає йому змогу реалізовувати функції управління.

**Завдання наукової організації управлінської праці.** Зміна техніки і технології виробництва вимагає відповідної зміни організації праці. Крім того, наука про організацію праці збагачується новими даними, виникає цінний досвід нових організаційних рішень.

Важливою ознакою наукової організації праці (НОП) є її спрямованість на вирішення трьох взаємозалежних завдань: економічних, психофізіологічних і соціальних.

*Економічні завдання* полягають у забезпеченні за рахунок організації праці всебічної економії ресурсів, насамперед економії праці, що, у свою чергу, спрямовано на зниження витрат виробництва і зростання його ефективності — підвищення продуктивності праці, рентабельності, прибутковості. Економічна спрямованість удосконалення організації праці має велике значення, особливо в ринкових умовах, але за всієї її важливості подібної спрямованості недостатньо для того, щоб вважати таку організацію науковою. Науковий підхід до організації праці вимагає ще і психофізіологічної спрямованості.

*Психофізіологічні завдання:*

- забезпечення персоналові здорових і безпечних умов;
- зниження фізичної та нервово-психічної напруженості;
- гармонізація навантаження на різні органи працівників, недопущення односторонності праці;
- гармонічне поєднання фізичної та розумової праці;
- встановлення раціональних режимів праці та відпочинку;
- максимізація працездатності.

*Соціальні завдання:*

- забезпечення працівникам змістовної праці, підвищення її привабливості за рахунок подолання монотонності, збільшення розмаїтості виробничих операцій, зміни праці, насичення її творчими елементами;

- підвищення престижності професій;
- забезпечення повноцінної оплати праці.

Соціальна і психофізіологічна спрямованість НОП означає гуманізацію праці, створення на виробництві таких умов, які б відповідали потребам людини.

Розвитком уявлень про завдання НОП є поняття “функція”. Вона відповідає цілі й конкретизує загальні завдання НОП, виділивши в межах кожного завдання особливі напрями впливу її на виробництво та його суб’єкт — людину. На підставі аналізу впливу НОП на людину і виробництво можна вирізнити такі її функції:

1) *ресурсозберігаюча*, спрямована на економію робочого часу, сировини, матеріалів, енергії, тобто ресурсів. Вона досягається раціональним поділом і кооперацією праці, застосуванням раціональних прийомів і методів праці, чіткою організацією робочих місць і добре налагодженою системою їх обслуговування;

2) *оптимізуюча* — забезпечення повної відповідності рівня організації праці рівневі технічного оснащення виробництва. Оптимізація необхідна в досягненні наукової обґрунтованості норм і рівня інтенсивності праці, у забезпеченні відповідності рівня оплати праці її результатам;

3) *формування ефективного працівника* — здійснення на наукових засадах професійної орієнтації та професійного добору працівників, їхнього навчання, систематичного підвищення кваліфікації. Науковий підхід до формування кадрів та їхньої підготовки — головна умова ефективності, й це стає важливою функцією НОП;

4) *функція забезпечення сприятливих умов для праці* — створення безпечних і здорових умов праці, встановлення раціонального режиму праці та відпочинку, використання режимів гнучкого робочого часу, полегшення важкої праці до фізично нормальних умов;

5) *гармонізація праці* — забезпечення поєднання фізичних і розумових навантажень, яких зазнає працівник, подолання однобокості праці, створення повноцінних умов для гармонійного розвитку людини на виробництві;

6) *підвищення змістовності та привабливості праці* шляхом створення на виробництві відповідних умов, викорінення рутинних і примітивних елементів праці.

**Загальна характеристика принципів НОП.** Наукова побудова організації праці спирається на закони і принципи, що є голов-

ним інструментарієм для фахівців, які її розробляють і вдосконалюють. Існують загальні принципи, які застосовуються для всіх випадків організації праці. Дотримання їх є обов'язковим, якщо організатори виробництва і праці мають намір вирішувати питання з урахуванням науково розроблених рекомендацій. Такими принципами є системність, комплексність, економічність, гуманізація [10].

*Системність* означає, що організація праці повинна розглядатися як явище зі складною внутрішньою структурою, утвореною із взаємозалежних елементів, є частиною структури вищого порядку і має численні зовнішні зв'язки та залежності.

*Комплексність* полягає в тому, що організацією праці повинні займатися різні наукові дисципліни, щоб забезпечити всебічний підхід з позицій багатьох наук.

*Науковість* реалізується через принципи системності та комплексності.

*Економічність* вимагає розгляду можливих варіантів рішень і вибору тих, які потребують мінімальних витрат праці, матеріалів, фінансових засобів і виправданого терміну окупності інвестицій.

*Гуманізація* праці — врахування людського фактора при організації праці, створення таких умов на підприємстві, за яких най-більшою мірою забезпечуються психофізіологічні та соціальні потреби працівників.

Організація праці менеджера вимагає врахування принципів його *індивідуальної діяльності*.

Отже, сутністю НОП у діяльності менеджера є залучення передових теорій та практики праці в організацію персональної діяльності.



## 4.2. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

### 4.2.1. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСНОВНИХ ВИДІВ РОБІТ МЕНЕДЖЕРА-КЕРІВНИКА

Діяльність керівника у процесі управління складається з великої кількості різних за змістом видів управлінських робіт. Основними з них є планування й організація роботи підлеглого апарату, контроль за виконанням. У складі цієї діяльності можна виділити окремі види праці керівника: робота з документами, службові наради, прийом відвідувачів та ін

**Контроль роботи підлеглих.** Своєчасне та якісне виконання розпоряджень і завдань підлеглими вимагає від керівника вміння забезпечити контроль виконання. Це привчає підлеглих до дисципліни та чіткості в роботі.

Найпростішою та ефективною формою контролю є (там, де це можливо і доцільно) особиста доповідь підлеглого про виконання доручення. Керівник після цього може сам на місці або через своїх помічників перевірити перебіг чи результати виконання отриманих підлеглими доручень. Особистий контроль роботи підлеглих — важлива складова в діяльності керівника. Проте керівник навіть невеликої організації не в змозі систематично контролювати діяльність усіх своїх підлеглих на всіх ділянках. Тому особистий контроль керівника має здебільшого вибірковий характер.

Вибір об'єктів контролю визначається багатьма обставинами — важливістю ділянки, станом справи, необхідністю вивчення й оцінки працівників тощо. Доцільно об'єкти особистого контролю керівника, його цілі й терміни визначати заздалегідь, вносити в робочий план, що забезпечить необхідну підготовку і підвищить ефективність особистого контролю. Це, зрозуміло, не виключає позапланового контролю, якщо в такому виникає необхідність.

Можна виділити кілька варіантів вибіркового контролю: документальний — ознайомлення з документами, що характеризують діяльність об'єкта; виклик для особистої доповіді підлеглих керівників і працівників відповідної ділянки або об'єкта; інспекційний обхід або поїздка на об'єкт тощо.

Особиста інспекція — найефективніша форма контролю, але вона вимагає часу і відповідної підготовки з боку керівника.

**Організація роботи апарату.** Після визначення безпосередніх завдань і обов'язків керівника на передній план виходить завдання організації діяльності підлеглого йому апарату. Існують такі напрями діяльності керівника:

1) чіткий розподіл обов'язків і функцій в апараті управління між підрозділами і між конкретними виконавцями. Спеціалізація працівників апарату повинна бути не стихійною, а заздалегідь погодженою, без дублювання і паралелізму в роботі;

2) для точного й ефективного виконання своїх обов'язків і функцій відповідними підрозділами і працівниками закріплення за ними необхідних прав і відповідальності за результати і наслідки діяльності. Замала кількість прав знижує ініціативу працівників і породжує нерішучість і бюрократизм, а велика кількість за низької відповідальності призводить до суб'єктивізму і зайвого адміністрування.

Права закріплюються у відповідних інструкціях, положеннях, наказах тощо, які визначають діяльність підрозділів або конкретних виконавців. Це стосується і відповідальності, що обов'язково повинна встановлюватися персонально.

Важливим обов'язком керівника є робота з удосконалення структури і функціонування апарату управління. Вміння керівника у процесі своєї діяльності спиратися на громадські організації (зв'язок із громадськістю), враховувати діяльність неформальних зв'язків у колективі — найважливіший фактор підвищення ефективності організації праці менеджера.

**Робота з документами.** Для вилучення з практики спрямування керівникові всіх документів і паперів, які прямо не стосуються сфери його безпосередніх обов'язків, необхідна відповідна організація праці апарату управління. Попередній розподіл документації, що надходить, за адресатами повинен провадитися ще в канцелярії на підставі чітко фіксованого в інструкціях поділу функцій і видів робіт в апараті управління. Ретельнішу "фільтрацію" документів та їх передавання



відповідальним виконавцям здійснюють секретар або помічник керівника. Усе це значно скорочує час, затрачуваний керівником на ознайомлення з ними.

Проте і в разі чітко організованої попередньої роботи керівникові доводиться мати справу з великою кількістю різних документів. Допомогти в скороченні часу на цю роботу може оволодіння навичками швидкого читання. Здебільшого людина прочитує за хвилину 200–300 слів. У результаті нетривалого попереднього навчання і повсякденного тренування швидкість читання може зрости до 2000 і більш слів за хвилину.

Більшість документів — накази, інструкції, розпорядження, листи, запити, відповіді тощо — переважно підписуються особисто керівником. При цьому він втрачає багато часу на підпис документів, зі змістом яких часто має можливість ознайомитися лише загалом. Варто передавати право підпису документа відповідальному виконавцеві (у межах існуючого законодавства). Це не тільки розвантажує керівника, а й розвиває ініціативу і підвищує відповідальність підлеглих. Підпис же керівника потрібно ставити лише на найважливіших документах, що складаються за його участю або під його безпосереднім контролем.

**Організація службових нарад.** Народи — необхідна форма роботи керівника. Для цього необхідно заздалегідь здійснити відповідну підготовку, сформулювати порядок денний, визначити учасників наради. Варто залучати персонал, що має безпосереднє відношення до обговорюваних питань. Необхідно заздалегідь ознайомити його з порядком денним і з усіма матеріалами, що стосуються обговорюваних питань. Корисно також нагадати учасникам наради, яку інформацію або дані кожен з них повинен мати при собі, чи повинен він бути готовий до виступу або відповіді на якісь питання.

Важлива і процедура наради. Починати її потрібно у чітко призначений час. У разі запізнення учасників, без яких нараду проводити недоцільно, її краще перенести, суворо покаравши винних. Керівник, відкриваючи нараду, чітко формулює головну мету, нагадує про регламент, загальну тривалість наради.

Керівник повинен також спрямовувати обмін думками з обговорюваних проблем, ставлячи з цією метою необхідні запитання усім учасникам наради або пропонуючи конкретно висловитися тим, думка яких є важливою для ухвалення рішення.

Якщо на нараду запрошено працівників одного рівня, то обмін думками відбувається вільно. Якщо ж присутні працівники різного рівня, то під час обговорення спірних питань доцільно спершу надати слово підлеглим, а потім їх безпосереднім керівникам, щоб авторитет останніх не тиснув на доповідачів.

Керівник зобов'язаний особистим прикладом навчати своїх підлеглих правильно виступати на нараді — коротко і за змістом. Наприкінці наради керівникові необхідно підвести підсумки. Результатом наради може бути або остаточне рішення з обговорюваного питання, або доручення групі фахівців підготувати рішення з урахуванням висловлених пропозицій, або висновок про необхідність додаткового вивчення цієї проблеми тощо. Відредаговані стенограму і протокол наради доцільно розіслати всім учасникам.

Проведення наради з реалізації якого-небудь рішення здебільшого вимагає меншої підготовки. Керівник може обмежитися лише своїм виступом і відповідями на запитання. Оперативні наради можуть здійснюватися селекторним зв'язком.

**Прийом відвідувачів і проведення бесід.** Керівникові дуже важливо мати час для особистих контактів з підлеглими, щоб одержати від них або передати їм необхідну інформацію.

Значна частина особистих контактів керівника здійснюється під час службових прийомів, які зазвичай відбуваються у формі бесід. Це вимагає вміння правильно організувати і вести бесіду. Службові прийоми поділяють на два види: ті, що здійснюються з ініціативи (за викликом) керівника, та з ініціативи (на прохання) підлеглих.

Почнемо з другого виду прийомів. Дуже часто як позитивну рису керівника зазначають його “доступність”. Такий керівник завжди тримає двері свого кабінету “відчиненими”, для того щоб будь-який відвідувач міг зайти до нього в будь-який час і з будь-якого питання. Подібна практика може бути прийнятною лише для керівника, який має у своєму підпорядкуванні не більше двох десятків працівників.

Для раціоналізації прийому відвідувачів керівникові необхідно визначити певний перелік службових питань і категорії працівників, яких він приймає з цих питань безпосередньо у процесі роботи.

Прийом підлеглих з особистих питань і на прохання варто здійснювати окремо, у певні дні тижня. Бесіду на цих прийомах починають, як правило, підлегли. Проте керівник зобов'язаний вчити підлеглих (насамперед системою навідних запитань) раціонально і

чітко викладати й обґрунтовувати свої прохання і пропозиції за такою приблизно схемою: сутність пропозиції або прохання відвідувача; що він хоче або може зробити сам; що заважає або сприяє здійсненню його пропозицій чи намірів; що він хоче конкретно від керівника; хто з працівників безпосередньо пов'язаний з порушеними проблемами і зможе допомогти в їх вирішенні.

Під час прийому керівником своїх підлеглих за викликом ініціатором бесіди є сам керівник. Можна виділити за призначенням такі бесіди:

- у разі прийняття на роботу або переміщення по службі;
- з метою одержання даних й обміну інформацією, необхідною для ухвалення рішення з якогось питання;
- для оголошення наказу або службового доручення. У цьому разі в процесі бесіди керівник зможе відповісти на запитання, що неминуче виникнуть у підлеглого, оскільки в наказі здебільшого не повністю відображено мотиви його видання, а також окремі й нерідко дуже важливі подробиці;
- для винесення зауважень або адміністративних стягнень. Такі бесіди допомагають винному швидше усвідомити свої помилки, а керівникові уникнути помилок при визначенні міри покарання.

Важливо завчасно попередити підлеглого про мету і час бесіди. Це не тільки знімає в нього напруженість, а й дає змогу підлеглому заздалегідь підготуватися до обговорення висунутих питань. Перед бесідою керівникові необхідно попередньо ознайомитися з наявною інформацією з даного питання. Знаючи про це, підлеглі самі ретельніше до неї готуватимуться.

Велике значення для успіху бесіди має атмосфера довіри, яку із самого початку необхідно створити. Тому, починаючи бесіду вступним словом, керівник повинен враховувати мету бесіди, характер підлеглого, ступінь знайомства підлеглого з керівником та ін. Запитання варто ставити в такій формі, щоб вони спонукали підлеглого не до односкладових відповідей — “так” або “ні”, а до відвертого висловлювання й аргументованого обстоювання своєї думки.

Завершуючи бесіду, керівник повинний зробити висновок або дати оцінку меті чи темі бесіди. Важливо, щоб у підлеглого залишилося враження про цінність, інформації, отриманої від нього керівником. Це допоможе забезпечити в наступних бесідах довірчий і відвертий обмін думками.

**Боротьба з бюрократизмом в апараті управління.** Ефективність функціонування апарату управління різко знижується там, де керівники не здійснюють постійної, систематичної боротьби з бюрократизмом. Бюрократизм виявляється і розквітає тоді, коли керівники і працівники апарату управління при вирішенні питань виходять не із загальних інтересів організації, з власних вузьководомчих, “апаратних” інтересів.

Бюрократизм неминучий там, де кінцеві й головні цілі підмінюються тільки поточними проблемами, де виконання інструкції підноситься до абсолюту. Бюрократизм нерозривно пов’язаний з ігноруванням інтересів організації, із забуттям тієї істини, що як система управління в цілому, так і кожен її орган окремо створені для досягнення цілей організації.

#### **4.2.2. НАУКОВО ОБҐРУНТОВАНА ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ КЕРІВНИКА І ЧЛЕНІВ ЙОГО КОМАНДИ**

*Робоче місце* — просторова зона трудової діяльності, оснащена необхідними засобами (основним і допоміжним обладнанням, технологічним знаряддям, засобами організаційної та обчислювальної техніки), визначена на підставі трудових та інших норм, закріплена за одним або групою працівників для виконання певних виробничих або управлінських робіт.

Робоче місце — первинна ланка виробництва. Для службовців робоче місце розглядається обов’язково залежно від посади. При організації робочого місця враховують антропометричні дані, вимоги НОП, рекомендації фізіологів, психологів, гігієністів, вимоги ергономіки та технічної естетики.

Робоче місце класифікують за такими ознаками:

- категорія працівників (робітники, службовці);
- професія;
- кількість виконавців (індивідуальне, колективне);
- вид виробництва (основне, допоміжне);
- тип виробництва (масове, серійне, одиничне);
- ступінь спеціалізації (універсальне, спеціалізоване);

- рівень механізації (механізоване, автоматизоване, для ручної роботи);
- кількість обладнання (одно- і багатостаночні).

Робоче місце може бути стаціонарним або змінним (рухомим), знаходитися у закритому приміщенні, на відкритому повітрі, під землею, на висоті).

**Розміщення робочих місць.** Нині керівникові, особливо у сфері середнього і малого бізнесу, під час організації свого робочого місця доводиться зосереджуватися на проектуванні службових (офісних) приміщень, де розміщується його апарат управління. У великих компаніях, де робочі місця менеджерів обладнують фахівці, керівникам необхідно лише зрозуміти їхні рекомендації. Тому викладемо науково обґрунтовані норми щодо робочих місць апарату управління.

Необхідно передусім враховувати, що технологія управління вимагає постійного спілкування і контактів співробітників, у тому числі зі сторонніми особами. Отже, розподіл структурних підрозділів по кімнатах, розміщення в них меблів і устаткування повинні заповіяти витратам часу на зайві переміщення. Крім того, потрібно забезпечувати ощадливе використання площі і збереження здоров'я співробітників.

Для забезпечення прямого руху потоку документів (інформації) і запобігання зайвим перетинанням, поверненням до вихідного або проміжного пунктів рекомендується:

- працівників, які постійно контактують між собою, розміщати поруч;
- тих, які однаковою мірою обслуговують всіх інших, розміщати на однаковій відстані від них;
- працівників, діяльність яких пов'язана з прийомом відвідувачів (наприклад, відділ кадрів), розміщати поруч із входом, на першому поверсі.

Розміщення співробітників в офісі здійснюється за кабінетним і зальним принципами.

*Кабінетний принцип* передбачає розподіл працівників в окремих кабінетах на 1–3 особи, малих кімнатах на 4–10 осіб і великих — на 11–30 осіб з урахуванням можливостей організації та необхідного набору засобів управлінської праці. Площа приміщень повинна відповідати чинним санітарним нормам і специфіці роботи. Загальна потреба в площах визначається особливостями розташованих органів

управління. Площа робочого місця має вирішальне значення, у протилежному випадку знижується ефективність роботи. За існуючими нормами на кожного працівника повинно припадати  $15 \text{ м}^3$  обсягів приміщення і  $4,5 \text{ м}^2$  площ. Зокрема, на технічного виконавця — не менше  $3\text{--}4 \text{ м}^2$ , а на фахівця —  $4\text{--}6 \text{ м}^2$ .

Кабінети керівників організації, які часто використовуються для нарад і зустрічей делегацій, повинні мати площу  $24\text{--}55 \text{ м}^2$ , а керівників структурних підрозділів, які провадять “оперативки”, —  $8\text{--}24 \text{ м}^2$ . Площа прийнятна рекомендується в середньому  $19 \text{ м}^2$ .

Бажане співвідношення довжини і ширини службових приміщень — від  $1 : 1$  до  $1 : 1,5$ , в крайньому разі  $1 : 2$ . При цьому їх мінімальна ширина повинна бути  $2,5\text{--}3 \text{ м}$ , глибина за одностороннього природного освітлення — не більше  $6\text{--}7 \text{ м}$ , а оптимальна висота —  $3,25 \text{ м}$ .

*Зальний принцип* розміщення передбачає, що управлінський персонал розташовується в залах місткістю до  $1000$  осіб, обладнаних кондиціонерами і звукопоглинальними засобами. Робочі місця відокремлюються пересувними перегородками заввишки  $1,5 \text{ м}$  або шафами. На Заході такий принцип традиційний, а в Україні він застосовується тільки у нових, спеціально побудованих під офіси будинках.

Кожен варіант має свої переваги і недоліки. У великих приміщеннях за загального принципу розміщення персоналу краще використовується корисна площа, зручніше змінювати планування; дешевше коштують опалення, освітлення, вентиляція; у будь-який момент люди можуть вільно спілкуватися один з одним, підлеглі перебувають під постійним контролем керівника; співробітники одержують велику робочу зону, розміщуються в цілому відповідно до “технології”, тому скорочуються маршрути переміщення і документаційні потоки. Проте тут складніше зосередитися, працівник відволікається на сторонні справи і розмови, вищою є стомлюваність. Тому в багатьох японських фірмах облаштовують спеціальні “кімнати для роздумів”.

Кабінет створює умови конфіденційності, відокремленості, необхідні для роботи зі складними закритими документами, додає власникам особливого статусу, але незручний для проведення великих нарад, колективної роботи. За зального планування завдяки постійному зоровому контактowi полегшується спілкування, знижується потреба в нарадах. Водночас менше виражений статус індивіда, нечітко визначені межі робочих місць.

Деякою мірою подолання зазначених недоліків служить концепція комбінованого офісу, за якої кожному співробітникові виділяються постійне і тимчасове робочі місця: перше закріплене за ним у вигляді невеликого кабінету і призначене для виконання основних функцій; друге місце у вигляді загального приміщення для допоміжних робіт, нарад і збереження документів, прийому відвідувачів, творчої роботи тощо він займає разом з колегами.

Внутрішнє планування приміщень офісу здійснюється багато в чому за допомогою меблів. Розміщуючи їх, потрібно мати на увазі, що робота повинна передаватися з одного місця на інше збоку або спереду. Столи при цьому варто розташовувати за можливості в одному напрямку так, щоб співробітники не дивилися в обличчя один одному, або в стіну (це стомлює). Положення працівника обличчям до вікна не бажане, а спиною — неприпустиме, тому що виникає осліплення або затінення. Тому робочі столи найкраще розташовувати перпендикулярно до вікон на деякій відстані від опалювальних приладів.

Робочі місця операторів персональних комп'ютерів розташовуються рядами. Стіл для персонального комп'ютера повинен мати загальну ширину 1200 мм і висоту 680–760 мм (якщо вона не регулюється, то 720 мм.). Бажана відстань монітора від очей 500–600 мм. При введенні інформації оператор повинен працювати не більше 4 годин на день з перервами через годину 5–10 хвилин, через 2 години — 10–15 хвилин.

Бажано між столами зберігати проходи, що створює умови для більш зосередженої роботи. Якщо має місце чітка послідовність робіт, столи доцільно розміщати в шаховому порядку кутами у стик. При цьому потрібно враховувати і таку психологічну обставину, що люди краще взаємодіють з тими, хто сидить навпроти або через один. Якщо в кімнаті недостатньо місця, щоб поставити столи на необхідній відстані один від одного, їх найкраще розмістити поруч. Варто врахувати, що групування столів по 4 скорочує необхідну для них площу на 15–30 %.

Стіл керівника, як правило, розташовується позаду не тільки через зручність спостереження за підлеглими, а й для того, щоб їм не заважати, оскільки керівник є найбільш “відвідуваною” особою в підрозділі. Устаткування і меблі колективного користування розміщаються так, щоб до них було зручно підходити. Це забезпечується за рахунок видалення зі службових приміщень усього зайво-

го і збереження оптимальної ширини проходів. Так, для однієї людини вона повинна бути не менше 60 см, для двох — 80, для трьох — 100 см. Оптимальна ширина проходу між столом і стінкою — 65 см; між столами — 55 см; між столами, розташованими у ряд, — 70 см; між столами з проходом між ними — 90 см; відстань від столу до шафи з документами не повинна перевищувати 130–180 см. Загалом для забезпечення вільного переміщення персоналу рекомендується залишати для проходів 15 % площі за зального планування і 20 % — за кабінетного.

**Колір у робочих приміщеннях.** Важливою характеристикою приміщень є їхнє фарбування. Вдало підібрана колірна гама інтер'єрів сприятливо впливає на нервову систему (бадьорить за одноманітної роботи або послабляє напруження у протилежній ситуації), забезпечує психологічний комфорт, знижує зорове і загальне стомлення. За допомогою кольору підкреслюються або приховуються архітектурні чи конструктивні елементи приміщень, їм надається висока естетичність. Усе це в остаточному підсумку впливає на ефективність праці персоналу. Як правило, для фарбування стін в одному приміщенні доцільно використовувати 2–3 кольори, у тому числі білий. При цьому враховують різні обставини.

*Функціональне призначення приміщення.* Для коридорів, де недостатня освітленість, кращим є яскравий, наприклад жовтий, колір; для приймалень — спокійний, але не монотонний; для кабінетів — темний. Для фарбування кабінетів вищих керівників здебільшого використовують багатші відтінки, з урахуванням їхнього особистого смаку.

*Характер основної діяльності працівників:*

- у разі роботи, що вимагає зосередження, переважають світлі кольори: салатний, бежевий, зелений, блакитний, які заспокоюють;
- за одноманітної роботи краще застосовувати яскраві, соковиті, підбадьорливі кольори;
- на роботах, що вимагають фізичних навантажень, сприятливими є світлі тони блакитних, сіро-блакитних, зелено-блакитних, сіро-зелених кольорів;
- робота, що вимагає періодичних фізичних і розумових навантажень, легше виконується в умовах теплих кольорів, які підвищують активність (жовтий, жовтогарячий).

*Сторона світу, на яку виходять вікна, і клімат.* Якщо світло падає з півночі або зі сходу, кращими є теплі кольори стін; якщо вікна виходять



на південь і захід, — холодні (блакитний, фіолетовий, темно-зелений). Потрібно мати на увазі, що синій, блакитний і фіолетовий кольори дають відчуття прохолоди (тому в умовах холодного клімату вони не дуже прийнятні); жовтий, жовтогарячий, червоний, навпаки, — теплоти).

*Психологічне сприйняття кольору.* Світле, особливо біле, фарбування дає, наприклад, відчуття чистоти, але вимагає догляду; темне створює інтимну обстановку.

*Конфігурація приміщення.* У вузькій кімнаті бокові стіни доцільно робити світлішими, а протилежну вікну стіну — темнішою; зворотним способом користуються для надання квадратній кімнаті подовженої форми; щоб “знизити” високу стелю, її фарбують у темніший колір, а низьку стелею — навпаки.

*Необхідність підкреслити найважливіші елементи приміщень і приховати малоістотні.* Для виділення спеціального устаткування, наприклад, використовують яскраве фарбування. Водночас для маскування структурних елементів застосовується той самий колір, що і для стін.

Для кращої орієнтації працівників за експлуатації устаткування окремі його частини фарбуються в певні кольори залежно від ролі у трудовому процесі. При цьому доцільно використовувати не більше трьох кольорів: один — для фарбування органів управління; інший — для фарбування частин устаткування, які створюють тло для оброблюваної деталі; третій — для усього іншого.

Корпуси устаткування рекомендується фарбувати у світлі неяс-краві кольори (салатовий, зелено-блакитний), а органи управління — у помітніші для привернення уваги (жовтий, жовтогарячий). Водночас потрібно уникати різких контрастів. Колір допоміжного устаткування повинен наближатися до основного. При фарбуванні транспортних об’єктів вибирають кольори, близькі до жовтого і жовтогарячого. Фарбування оснащення не повинне відволікати працівника.

Якщо спеціально не потрібно підвищити освітленість приміщення, підлога завжди повинна бути темнішою від стін, але за можливості варто уникати різких контрастів, монотонності, строкатості у фарбуванні.

**Основні вимоги до проектів робочих місць.** За організації робочого місця враховуються антропометричні дані, вимоги фізіології, ергономіки, естетичності. Робоче місце повинне забезпечувати раціональну працю без зайвих рухів і переміщень працівника.

Проект робочого місця містить такі основні розділи:

- зміст праці (що і за допомогою чого робиться);
- технологічні, інформаційні та інші зв'язки;
- ескіз розміщення устаткування;
- забезпечення ресурсами.
- господарське і технічне обслуговування (чергове, планово-попереджувальне на основі графіка, стандартне за розкладом);
- кваліфікаційні та освітні вимоги до працівника.

При проектуванні складається схема в масштабі 1 : 100 або 1 : 200, за допомогою якої створюється план робочої і допоміжної зон, уточнюються маршрути переміщень, типаж і розташування допоміжного устаткування, ширина підходів; виконується прив'язка організаційного і технологічного оснащення, розраховується площа робочого місця. Нині з цією метою дедалі ширше використовуються комп'ютери, але у маленьких організаціях їхнє застосування не завжди економічно виправдане.

До проектування робочих місць на практиці висуваються певні вимоги, що можуть бути частково виражені в кількісних показниках — нормах і нормативах, а частково піддаються лише якісному описові.

Існують такі правила організації робочого місця:

1) врахування взаємозв'язку працівників у процесі трудової діяльності, особливо спільної послідовності виконання операцій. Це дає змогу скоротити переміщення людей, раціоналізувати їхній рух, знизити втому;

2) обов'язкове дотримання чинних санітарних норму щодо площі, освітленості, чистоти, зручності меблів, що дає можливість зберегти здоров'я людям, а отже, гроші організації;

3) відповідність номенклатури і кількості устаткування, інших технічних засобів (особливо пов'язаних із прийманням і переданням інформації) характерові виконуваної роботи й особистості співробітника.

Проектування робочих місць здійснюється на підставі аналізу, що дає змогу визначити зміст виконуваної роботи, необхідні для цього матеріальні умови і сукупність вимог до виконавця, межі його відповідальності. Такий аналіз передбачає:

- з'ясування того, як, що і чому повинне робитися на даному місці;
- одержання даних для визначення його значущості, що покладено в основу визначення заробітної плати;

- опис робочого місця, що містить інформацію про зміст роботи, навантаження для формулювання вимог до працівників.

Розділами “Опису робочого місця” як документа є:

1. Найменування.
2. Класифікаційна група робочого місця.
3. Кількість працівників.
4. Суть виконуваної роботи.
5. Характеристика органів управління (основні функції).
6. Обов'язки, відповідальність.
7. Підпорядкованість.
8. Схема заміщення посад.
9. Зміст роботи.
10. Технічна характеристика робочого місця.
11. Вимоги до кваліфікації, освіти працівників.
12. Фізичні вимоги (навантаження, зір, слух).
13. Психічні вимоги (монотонність, координація та ін.).

Сукупність вимог до працівника становить зміст документа, що зветься специфікацією робочого місця.

На підставі “Опису робочого місця” робітників та службовців створюється його “Паспорт”, який містить такі елементи:

- призначення і загальні характеристики робочого місця;
- план;
- меблі, устаткування, технічні засоби;
- основні види трудових операцій;
- методи і прийоми праці;
- умови праці;
- оплата праці;
- порядок атестації співробітників;
- регламентуючі документи;
- завантаження робочого місця;
- охорона праці й техніка безпеки.

**Планування робочих місць.** Найважливішим елементом організації робочого місця є планування, тобто оптимальне розташування в його межах устаткування, оснащення, меблів, світильників та інших засобів, необхідних для виконання роботи. Планування повинне враховувати технологічну взаємодію із суміжними місцями, забезпечувати сприятливі умови огляду, у тому числі значне зорове напруження. Тому необхідно забезпечувати фізіологічно прийнятну

відстань між очима працівників і предметами праці (за особливо точних робіт — 25 см, за точних — 25–35, за інших — понад 35 см).

Робочий простір повинен бути мінімальним, але достатнім для здійснення всіх трудових дій з урахуванням антропометричних показників для різних робочих поз. Усе це дає змогу раціонально здійснювати всі необхідні трудові рухи в зоні діяльності — просторі, у межах якого людина може виконувати роботу, не переміщуючись в горизонтальній або вертикальній площині (наприклад, сидячи за письмовим столом).

### ***Правила планування робочого місця:***

*1. Використання функціонально виправданих устаткування і меблів.* Для роботи в офісі краще використовувати двотумбові або однотумбові столи із шухлядами різних розмірів (для папок, канцелярського приладдя і поточних паперів). Поверхня столу повинна бути твердою і гладкою, з дерева із середнім ступенем полірування. Скло використовувати недоцільно, оскільки відблиски від нього стомлюють. Для керівника оптимальний розмір столу — 150 × 90 см; для фахівців — 135 × 80; для технічних виконавців 130 × 75 см.

Крім основного столу робоче місце може бути оснащено невеликими спеціальними столиками для технічних засобів управлінської діяльності — телефонів, комп'ютера, факсів тощо.

Нині найбільшого поширення набуло робоче місце у вигляді літери “Г” або бумеранга, де площа використовується найбільш ощадливо.

*2. Розміщення устаткування в основній робочій зоні,* а органів управління їм у межах зони досяжності, тобто просторі, де людина може виконувати роботу, не переміщуючись. Максимальна зона досяжності охоплюється витягнутими руками, тобто становить до 1,5 м заввишки і 0,5 м у глибину, а нормальна дає можливість працювати кистями рук і пальцями при фіксованих ліктях, і завширшки дорівнює приблизно 1 м. У вертикальній площині зони роботи поділяються на три категорії: до 75 см і понад 192,5 см — незручні; між 92,5 і 167,5 — зручні; інші — менш зручні.

*3. Створення зручної пози,* тобто положення корпусу, рук, ніг, голови людини при виконанні конкретної роботи, що забезпечує тільки необхідні рухи. Пози залежить від предметів оснащення, устаткування, планування робочого місця, характеру виконуваних функцій і буває сидячою, стоячою, лежачою, змінною (сидячи-стоячи), яка вважається найменш стомлюючою.

За фізичних навантажень до 5 кг рекомендується поза сидячи, від 5 до 10 кг — змінна поза (сидячи-стоячи), понад 10 кг — стоячи. Найбільш стомлююча поза — стоячи, оскільки доводиться затрачати додаткові зусилля на підтримку рівноваги (навантаження вище в 1,6 раза, а витрата енергії — у 2–3 рази, ніж за сидячого положення).

Залежно від умов пози можуть бути вільними (можливі переміщення тіла і його органів) та обмеженими (за необхідності зберігати фіксоване положення), незручними (часті нахили, повороти більш ніж на 45 градусів, підняті руки), напруженими (низькі нахили, різкі повороти, стоячи навколішки, високо підняті руки), дуже напруженими (у тісноті, на висоті, при утриманні рівноваги тіла).

*4. Забезпечення можливості регулювання висоти робочого місця.* Крісла повинні бути оснащені коліщатами, підйомно-поворотним механізмом сидіння і спинками, що відкидаються. Це допомагає пересуватися, не встаючи, змінювати висоту сидіння. За висоти столу 70 см бажана висота стільця або крісла 45–47,5 см; висота передньої частини сидіння на 2,5 см вище. Це забезпечує вільну і зручну позу, можливість зберігати пряму поставу, не нахилити тулуб при роботі більш ніж на 15 градусів (що вкрай небажано).

*5. Створення оптимальної освітленості робочих місць* (і приміщень у цілому), що передбачає її рівень, достатній для виконання роботи, обмежує контрасти, запобігає осліпленню. Рівень освітленості вимірюється в люксах, тобто кількість світла, що відкидається звичайною свічкою на екран в один  $1 \text{ м}^2$  на відстані 1 м. Освітленість на свіжому повітрі становить 5000 лк, коридорів — 50 лк, службових приміщень — 100–300 лк, для роботи з високою точністю — 1000 лк. Підвищення освітленості в 10 разів зумовлює зростання продуктивності праці на 5–6 % при роботах середньої складності та на 15 % при роботах вищої складності.

Найкраще, якщо світло падає згори або з лівого боку (у світлому приміщенні припустимо також з правої сторони). Деякі приміщення, наприклад їдальні, туалети, роздягальні, можуть бути повністю освітлені штучним світлом.

Освітленість робочого місця повинна бути рівною (наприклад світло, що пульсує, впливає на організм, особливо воно шкідливе в разі спостереження за об'єктами, що рухаються).

Контрастність в освітленні повинна бути оптимальною і не перевищувати в близьких точках простору 1 : 40 (в іншому разі вона може стати причиною нещасних випадків), що дає змогу добре бачити

освітлювані об'єкти, знижує витрати електроенергії, підвищує точність роботи. Відблиски і різкі контрасти, недолік або надлишок освітлення, біле, холодне, різке світло вимагають напруження очей, що призводить до їх стомлюваності й в остаточному підсумку — до зниження гостроти зору. Для захисту від прямих променів і відблисків необхідні штори і жалюзі, які розсіюють світло, а поверхні стін і меблів повинні мінімально поглинати світло.

Природне освітлення повинне створювати нормальну освітленість із врахуванням її зміни протягом дня. Штучне освітлення має бути достатнім, джерела освітлення — правильно підібрані та раціонально розподілені в приміщенні.

Існують кілька типів такого освітлення:

- в разі прямого освітлення (за допомогою рефлектора) до 100 % світла падає вниз на робоче місце, що зумовлює різкі тіні й ефект засліплення, що в цілому є небажаним;
- напівпряме освітлення (за допомогою просвітлювального рефлектора) використовується для невеликих приміщень та вестибюлів і передбачає, що 60–90 % світла падає вниз, а 10–40 % відбивається від стелі;
- пряме побічне освітлення за допомогою ламп денного світла застосовується у великих конторських приміщеннях, 40–60 % світла падає вниз і створює досить сприятливі для очей умови;
- напівпряме освітлення, що дає мінімум тіней, припускає, що від стелі відбивається 60–90 % світла. Разом з попереднім типом освітлення воно є найбажанішим;
- непряме освітлення, за якого до 100 % світла надходить вгору й убік, що за умови чистої стелі забезпечує його значне розсіювання.

Джерело світла не повинне знаходитися в полі зору працівників; краще місце для нього — над вікном або в стіні (але не в центрі кімнати, як часто вважають).

Для загального освітлення кращими є люмінесцентні лампи, оскільки вони в 2,5 рази економічніші за звичайні. На робочому місці бажано користуватися лампою розжарювання на гнучкому шланзі. Бажано забезпечувати однакову яскравість освітлення на всій площі приміщень, враховуючи при цьому ефекти відбиття. Оптимальний коефіцієнт відбиття становить: для стелі — 0,7–0,85 (біла стеля має коефіцієнт відбиття 0,85–0,9); для стін — 0,6–0,8 (верхня частина) і 0,4–0,65 (нижня частина); для меблів — 0,5–0,65 (у тому

числі кришки столів — 0,25–0,55, інші елементи меблів до 0,45); для підлоги — 0,2–0,5. Співвідношення в освітленості робочого місця і прилеглої площі повинне бути не більш 3 : 1, а робочого місця і підлоги — 10 : 1.

Необхідно мати на увазі, що різні кольори мають різний коефіцієнт відбиття: білий — 0,93; слонова кістка — 0,75; салатовий — 0,7; світлий беж — 0,62; світло-блакитний — 0,45; ясно-жовтий — 0,55; беж — 0,38; червоний — 0,29; сірий — 0,15.

*6. Забезпечення сприятливих умов огляду, запобігання значному зоровому напруженню.* Кут миттєвого зору в робочій зоні становить 18 градусів, кут ефективної видимості — 30. Кут зони огляду, у межах якого чітко сприймаються форма і розташування предметів за фіксованого положення голови по горизонталі за рахунок бічного зору досягає 120 градусів, а по вертикалі — 86 (39 градусів вгору і 47 — вниз). З урахуванням повороту голови кут зору дорівнює по горизонталі до 220 градусів, а по вертикалі — 125–135. Поворот голови, який не спричиняє надмірного напруження, може бути 30–40 градусів. Але рух очей швидший, ніж голови, і менш утомливий. Розміри і пропорції об'єктів оцінюються точніше в горизонтальній площині, ніж у вертикальній. Межі сприйняття кольорів також різні: для жовтого по горизонталі 120 градусів, а по вертикалі — 95; для синього — відповідно 100 і 80; для червоного і зеленого — 60 і 40 градусів.

*7. Необхідність контролю температури* (підтримання її на рівні 18–20° С) *і вологості* (40–60 %, мінімум — 25–30); усунення на робочих місцях у приміщеннях пилу, мікробів, шкідливих газів. Багато в чому це досягається за допомогою кондиціонування, використання якого підвищує продуктивність праці до 15 %.

Потрібно мати на увазі, що за однієї і тієї самої додатної температури вологе повітря сприймається теплішим, а сухе — прохолоднішим, за від'ємних — навпаки. Крім того, повітря передає запахи, що можуть погано переноситися людьми й у цьому випадку спричинити нервову стомлюваність (особливо це стосується сильних і стійких запахів). Повітря також впливає на кількість світла, наприклад, дим і пил поглинають його. Перегріте повітря деформує зір.

*8. Створення тиші під час роботи, яка вимагає зосередженості,* що зберігає до 20 % енергії працівника. Шум впливає на людину (як і на інші живі організми): спричиняє неконтрольовані емоції, серцебиття, аритмію, підвищує кров'яний тиск, загальну втому, призво-

дить до нервових захворювань і психічних розладів, зниження продуктивності робіт, що вимагають уваги, координації, збільшує витрати часу на комунікації. Він навіть руйнує матеріальні об'єкти.

Водночас не всі шуми шкідливі. Помірні ритмічні шуми несуть інформацію про роботу і навколишнє середовище, тому потрібно просто обмежувати інтенсивність шуму за допомогою:

- 1) поліпшення стану техніки;
- 2) використання звукопоглинальних пристроїв, індивідуальних засобів захисту;
- 3) підвищення особистої організованості та дисципліни.
- 4) трансляції музичних передач, які не тільки заглушають шуми, а й “розгальмовують”, сприяють зняттю зайвого внутрішнього напруження, концентрації уваги. Найкраще на це реагують молоді працівники і жінки, які працюють у нічну зміну.

9. *Забезпечення зручного збереження і пошуку інформації* при організації робочого місця. Для цього використовувати інформацію поділяють за типами носіїв збереження:

- 1) збереження з негайною вибіркою (до 15 секунд), що дає змогу не переривати плин думок, наприклад шухляда столу, комп'ютер;
  - 2) зовнішнє збереження (у спеціальних шафах). Витрати часу на пошук — до 15 хвилин, що дає змогу не переключатися на інші роботи;
  - 3) загальне збереження (витрати часу пошуку до 1/2 дня); передбачає централізоване збереження, наприклад у секретаріаті;
  - 4) архівне збереження (витрати часу на пошук — до 2–3 днів).
- Застосовується для діяльності, яку можна на цей термін відкласти.

Правильний розподіл носіїв інформації за цими критеріями сприяє зменшенню потреби в площах.

**Автоматизоване місце роботи менеджера.** *Робоче місце менеджера (керівника)* — це місце прикладання його праці, оснащене відповідним обладнанням, засобами оргтехніки, обчислювальної техніки та іншим приладдям, необхідним для найефективнішого виконання покладених на нього зобов'язань.

Робоче місце керівника обладнується в окремому кабінеті та, як правило, складається з трьох функціональних зон: робочої, зони нарад і зони відпочинку. Автоматизоване робоче місце (АРМ) менеджера — проблемно орієнтований проблемно-технічний комплекс, який містить технічні та програмні засоби, інформаційне і методичне забезпечення для вирішення завдань користувача (керівника) в деякій



предметній сфері безпосередньо на його робочому місці в режимі діалогу з ЕОМ [12].

АРМ менеджера призначене для ефективності роботи користувача. Принциповою особливістю оброблення інформації із застосування АРМ є залучення споживачів інформації або кінцевих користувачів (керівників, фахівців, службовців) безпосередньо, без допомоги програмістів до активного використання обчислювальної техніки. При проектуванні АРМ менеджера можливі конструктивні рішення на базі універсальних ЕОМ, малих ЕОМ, професіональних персональних ЕОМ. За всіх варіантів проектування АРМ менеджер повинен мати можливість використовувати особисто пристрої, які дають змогу виконувати посадові функції. До таких пристроїв належать алфавітно-цифрові або графічні дисплеї, пристрої вводу-виводу, накопичувачі на магнітних носіях. Опосередкованого застосування можуть набути пристрої зв'язку ЕОМ між собою та з ЕОМ верхнього рівня, засоби передання та приймання інформації на відстані.

Економічний ефект від впровадження АРМ має дві складові: по-перше, це підвищення якості управлінських рішень, які приймаються з допомогою інформації, наданої АРМ, а по-друге — ефект, отриманий за рахунок зниження трудомісткості виконання особистої праці співробітників.

За допомогою АРМ менеджера доцільно вирішувати завдання, обмежені за своїми інформаційними зв'язками на вході і виході з іншими завданнями, тобто локальні в інформаційному відношенні. АРМ менеджера притаманний діалоговий метод розв'язання завдань, який дає змогу застосовувати виробничий досвід керівників і фахівців у разі вирішення завдань з недостатньо чітко формалізованим алгоритмом.

Проектування і впровадження АРМ менеджера базується на принципах проектування систем оброблення даних, основними з яких є:

- принцип максимальної орієнтації на кінцевого користувача. Реалізація цього принципу досягається створенням засобів адаптації АРМ до рівня підготовки користувача і можливістю його навчання (самонавчання) безпосередньо на впровадженому ЕОМ;
- принцип проблемної орієнтації. Забезпечує орієнтацію на ви-рішення певного класу завдань, об'єднаних загальною тех-

нологією оброблення даних, єдністю режимів роботи та експлуатації;

- принцип відповідності інформаційним потребам користувача.

Визначення складу та функцій АРМ менеджера слід розпочинати тільки після з'ясування інформаційних потреб користувача, які забезпечують виконання ним покладених на нього функцій. Обов'язковою умовою розроблення ефективного АРМ менеджера є спільна участь майбутнього користувача і розробників у цьому процесі. Це забезпечує краще розуміння усіх проблемних ситуацій, стимулює творчу діяльність користувача АРМ і сприяє підвищенню якості розроблення АРМ.

Висока ефективність АРМ менеджера повинна забезпечити перетворення їх у надійні та доступні засоби накопичення досвіду управлінських працівників, аналізу, оцінки та вироблення найраціональніших економічних рішень.

Автоматизовані системи управління (АСУ) підприємствами поділяють на дві групи: управлінські та технологічні. Управлінські АСУ реалізуються у вигляді АРМ керівників та фахівців у галузі управління або сервісного виробництва, систем АРМ — САРМ (систем автоматизованих робочих місць) і програмних модулів. Характерними для управлінської групи АСУ є такі програмні продукти: “Електронний секретар (діловодство)” та “Автоматизоване робоче місце директора”, які передбачають: контроль документообігу, кадрів, планування особистого часу, містять текстовий редактор, картотеку, калькулятор, календар, годинник, захист інформації.

## **ЗАПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ**

1. Дайте визначення поняттю “наукова організація праці менеджера”
2. Охарактеризуйте особливості НОП менеджера.
3. Які завдання наукової організації управлінської праці?
4. Сформулюйте загальні рекомендації з реалізації принципів НОП на підприємстві, де Ви працюєте.
5. Перелічіть напрями з удосконалення основних видів робіт менеджера-керівника.
6. Як науково обґрунтувати організацію робочого місця керівника і членів його команди?

7. Який вплив кольору і музики на працю менеджера?
8. Назвіть основні вимоги до проектів робочих місць.
9. Що належить до правил планування робочого місця менеджера?

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вебер М. Избранное. Образ общества. — М.: Полит. лит., 1994.
2. Гастев А. К. Как надо работать. — М.: ВЦСПС, 1927.
3. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело, 1993.
4. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда. — М.: ИНФРА-М, 1997.
5. История менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1997.
6. Кузьмин И. А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: ТШБ, 1992.
7. Омаров А. П. Руководитель: размышления о стиле управления. — М.: Политиздат, 1984.
8. Персональный менеджмент / С. Д. Резник и др. — М.: ИНФРА-М, 2002.
9. Пиз А. Язык телодвижений. — М.: Ай-Кью, 1995.
10. Рофе А. И. Научная организация труда. — М.: Мик, 1998.
11. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. — М.: Экономика, 1991.
12. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под. ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.
13. Управление социалистическим производством. — М.: Экономика, 1975.
14. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности. — М.: Высш. шк., 2000.
15. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000.

# СТРАТЕГІЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

## 5.1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

**Сутність стратегії.** Про стратегічне управління тривалий час говорили тільки військові. Поняття “стратегія” етимологічно походить від грецького *strategia* і складається з двох частин : *stratos* — військо і *ago* — веду, тобто за походженням є військовим терміном. Проте кінець 80-х — початок 90-х років ХХ ст. ознаменувалися зміщенням інтересу багатьох процвітаючих фірм у бік стратегічних аспектів розвитку своєї діяльності. Природно, можна говорити про стратегічну організацію праці менеджера, яка дає змогу досягати стратегічних цілей його діяльності.

Виходячи з аналізу існуючих визначень, стратегія — це:

- модель діяльності людини при досягненні стратегічної цілі (статична складова);
- особливий метод організації застосування комплексу соціальних і психологічних технологій стратегічного управління своєю життєдіяльністю і діяльністю (динамічна складова).

Практична реалізація статичної та динамічної складових стратегії потребує від людини специфічної професійної підготовки і, у першу чергу, розвинутого стратегічного мислення.

**Стратегічне управління організацією праці менеджера.** Термін “стратегічне управління” стосовно сфер діяльності, зокрема економіки, було введено у 60–70-х роках ХХ ст. через загострення конкурентної боротьби.

Стратегічна думка за останнє десятиліття набула значного розвитку. Нині спостерігається підвищення інтересу до стратегічного управління у сфері бізнесу і службової кар'єри. Найпоширенішими є дві концепції — стратегічного планування і стратегічного управління.

*Стратегічне планування* — особливий механізм регулювання планових рішень (оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів). Принципова відмінність стратегічного планування від стратегічного управління — у різних альтернативних моделях “управління”. Стратегічне планування — планування і розвиток організації відповідно до мислення “від минулого — через сьогодні — до майбутнього”, а стратегічне управління — “від образу майбутнього успіху в кар'єрі менеджера — до сьогодні” (рис 5.1). Ще чіткіше поділив ці концепції П. Друкер: “стратегічне планування — це управління за планами, а стратегічний менеджмент — управління за результатами” [1].

На сьогодні немає сформованого розуміння стратегічного управління, що ускладнює націленість системи підготовки фахівців. Для з'ясування специфіки розумової підготовки варто звернути увагу на особливості стратегічного і тактичного управління.

Передусім слід зазначити різну масштабність цих діяльностей, їх різний обсяг. Якщо керуватися межами цілого життєвого етапу і його частини, то цілому відповідає стратегічне ставлення до управління, а



Рис. 5.1. Стратегічне планування і стратегічне управління реалізацією службової кар'єри менеджера

частині – тактичне. Стратегічним є ставлення до внутрішніх подій у своїй життєдіяльності та діяльності з позицій цілісності системи організації діяльності менеджера. Керуючись повсякденною ціллю, менеджер буде самоуправлінську діяльність у межах її цілісності. Отже, управлінські підходи є різними за обсягом охоплення. Можна виділити критерії стратегічності: керівник розрізняє обсяг управління в межах цілісності (будує свою тактику в межах стратегії).

Стратегічний розгляд, який виникає при цьому, розгляд системи дій при досягненні цілі, циклу процесів є змістом організаційно-управлінського мислення щодо організації системи управління діяльністю в цілому. Про цей розгляд як про перше завдання стратегічного менеджменту пишуть американські фахівці в популярному підручнику [8]. Він здійснюється ніби з макрорівня управління і дає змогу менеджереві моделювати систему діяльності (будувати статичну і динамічну складові стратегії) та багато в чому визначає успіх. При цьому менеджер будь-якого рівня ієрархії повинен мати, як мінімум, два погляди на управлінську діяльність: конкретний на сформовану ситуацію і з позицій вищого рівня. Це дає можливість змоделювати процеси на макрорівні з наступним доповненням “погляду” конкретними знаннями. Виникає перехід між стратегічним і тактичним поглядами, що запобігає руйнуванню різномасштабних систем діяльності, вбудованих одна в одну. При цьому відбувається перебудова мислення менеджера (керівника). Ставлення до подій, засноване на запозиченні точки зору вищого рівня, можливе на основі розрізнення конкретного та абстрактнішого. Абстрактний рівень, що не враховує конкретні деталі, дає змогу аналізувати ті самі події як би у більших одиницях (нижче розглянуто цю особливість мислення).

**Концептуальна модель стратегічної організації праці менеджера.** Сутність стратегії та взаємозв'язок її елементів із системою життєдіяльності та діяльності можна уявити у вигляді взаємозв'язку категорій теорії стратегічного управління, які становлять певний спосіб розуміння стратегічної організації праці менеджера (рис. 5.2).

**Законо управління.** Закон – це об'єктивно існуючі, постійні причинно-наслідкові зв'язки між об'єктами управління і явищами, які характеризуються загальністю, необхідністю і повторюваністю.

Істотні відносини означають, що закономірним є зв'язок, який відображає головні внутрішні грані об'єктів і явищ, що задають харак-



*Рис. 5.2. Взаємозв'язок основних понять стратегічної організації праці*

тер поведінки, їхню внутрішню природу. Загальність — заданий зв'язок, властивий всім явищам, процесам даного рівня, типу, класу. Необхідне відношення виходить із природи даного класу явищ, відбувається у певних умовах і не залежить від обставин.

Під умовами розуміють весь комплекс явищ, обставин, пов'язаних з причинами виникнення певних наслідків, що забезпечують їхній розвиток. Супутні причини відображають загальне тло явищ і прямо не впливають на те, що відбувається.

Закон починає діяти у разі створення відповідних умов. Знання об'єктивного закону дає змогу:

- уточнити зв'язки, що відповідають його сутності;
- вивчити умови дії закону;
- розкрити принципи, що визначають вимоги цього закону;
- вибрати методи його практичної реалізації.

Закони виявляються в діяльності людей, об'єктивні й не залежать від їхньої свідомості, волі, бажань. Тому вважають, що люди самі творять історію, будучи одночасно авторами і діючими особами. Основні закони, які впливають на працю менеджера, наведено у Додатку 1.

**Принципи управління організацією праці.** *Принципи* – вимоги об’єктивного закону управління та правила їхнього виконання в управлінській діяльності. Принципи містять вимоги і правила. У навчальній літературі можна зустріти або перше, або друге. Об’єктивні труднощі в даному разі зумовлені нерозробленістю теорії управління, де було б розкрито закони і відповідні принципи. Відсутність стійких положень теорії управління спонукає фахівців робити не завжди обґрунтовані висновки.

Функції та внутрішня структура системи управління пов’язані з мінливою структурою цілей організації (“дерево цілей”). Принципи організації праці було розглянуто в розділі 4.

**Ціль.** Це дуже складна категорія теорії управління, що має багато визначень. Ціль у кібернетиці – характеристика поведінки системи, спрямованої на досягнення певного кінцевого стану. Цілі організації в системі менеджменту – прогнозовані, плановані та бажані результати, які повинні бути досягнуті організацією і на досягнення яких спрямована її діяльність [8].

Складність організації діяльності менеджера зумовлена її багаточільовим характером, ієрархією цілей, їхньою пріоритетністю. При цьому гомеостатичність і цілісність системи вимагають встановлення певної рівноваги між цілями. Усі цілі (“дерево цілей”) визначаються місією організації праці, що виражає її суспільне призначення, яке склалося системою поділу праці, й інтереси самого менеджера.

Місія, у свою чергу, сприяє зімкненню організації праці всього персоналу організації, її єднанню, формуванню організаційної культури, визначає принципові положення для розроблення стратегії.

Характеристики цілей визначено в численних підручниках, проте варто підкреслити:

1) ціль визначає організаційну, функціональну структуру організації праці менеджера, систему управління і механізм управління;

2) ціль є системотвірним, системоорганізуючим фактором.

Аналіз матеріалів досліджень свідчить, що стратегія діяльності менеджера:

- визначає перспективні напрямки і траєкторію руху людини в часі і просторі;
- організує форми, технології, методи, способи, прийоми її діяльності;



- це динамічна модель доцільної, системної діяльності, яка враховує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- є функцією самоуправління, що відокремилася.

Стратегія визначається ціллю організації праці менеджера і впливає на зміни її структури. Стратегія є ланкою в ланцюжку “принципи управління — цілі — стратегії — методи — прийоми”. Це є організуючим початком усіх прийомів, методів, технологій, що дають змогу досягти менеджерів поставлених цілей за умови їх відповідності об’єктивним законам. Стратегія спирається на уявлення про сутність діяльності, про стан системи в минулому, теперішньому і прогнозованому майбутньому. Варіанти популярних стратегій розглянуто нижче.

**Стратегія, методи, технології.** Стратегія, як правило, задається абстрактно заданою нормою (ціллю, програмою, проектом, планом, методом тощо). Під методом розуміють організацію прийомів і способів досягнення конкретної цілі. Стратегії розробляють відповідно до вимог об’єктивних законів управління і правил їх реалізації в практичній діяльності (принципів) та організують, поєднують прийоми і способи діяльності людей з досягнення погоджених ними цілей. Наша версія визначення стратегії пов’язує її з поняттями “модель”, “норма”, “метод”. Стратегія є функцією засобу створення і перетворення конкретних норм діяльності. У стратегії насамперед передбачається майбутня дія, а не її засобово-розумова основа, як у методі. Метод відповідає за правильність розумових процедур, стратегія — за організуючий початок майбутньої та наступної дій.

Стратегії та методи мають одну логіко-розумову генетичну базу, але з різними фокусуваннями, пов’язаними з розмежуванням замовлення на нормативні узагальнення. Методи — результат усвідомленої діяльності абстрактного мислення, за конкретизації якого ми маємо методики і технології. Менеджер, реалізуючи стратегічну функцію, здійснює рефлексію технології діяльності виявом само-свідомості й інтелектуальної волі. При цьому встановлюється “синхро-нізація” між змістом мислення і самосвідомістю, що супроводжує рух самовизначення менеджера (людини).

Слід зазначити важливість самовизначення в діяльності людини. Багато негативного, що відбувається в суспільстві, є наслідком її самовизначення, яке не оформилося. Самовизначення менеджера передусім повинне здійснюватися щодо стратегії. При цьому

люд-ський суб'єктивізм має доводитися до того самого рівня загальності, до ціннісного самоусвідомленого ставлення, витиснувши індивідуалізовану динаміку потреб. У цьому разі самовизначення конкретизується в стратегії та цінностях. Стратегія разом з методом, спираючись на концепцію, цінності, які сповідуються, здійснює самовизначення людини, колективу, суспільства і цілеспрямовану діяльність.

**Стратегічна діяльність.** Не тільки на практиці, а й у теорії управління часто категорія “діяльність” використовується (див. розділ 2) як синонім термінів “робота”, “праця” на стратегічному і тактичному рівнях. Тут криється принципова помилка. Діяльність — дуже складне поняття. Діяльність менеджера стратегічного рівня характеризується абстрактністю, вимагає розвинутих стратегічних здібностей, а менеджера тактичного рівня — конкретністю ситуаційно виникаючих завдань, які повинні розв'язуватися у межах стратегії.

**Організаційна форма.** Взаємозалежність змісту праці менеджера і форми її організації розглянуто в розділі 1. Організація праці менеджера — це діяльність з упорядкування всіх її елементів у часі й просторі. Варто виробити упорядковану структуру праці, яка характеризує всі різноманітні зв'язки (фізичні, економічні, психологічні, правові) та відносини між персоналом, менеджером і засобами праці.

Необхідно розрізнити організацію праці (стратегічний рівень, макрорівень) та організаційну поведінку індивідуумів і груп (тактичний рівень, мікрорівень). Ця діяльність вимагає використання різних організаційних форм. Функціонування і розвиток підприємства будуть ефективнішими за відповідності його структури та форми цілі організаційної діяльності менеджера (див. рис. 5.2).

## 5.2. МЕТОДИКА СТРАТЕГІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Стратегічна організація праці менеджера базується на виконанні багатьох законів, які управляють людиною. Передусім це:

- *закон цілепокладання* — виражає порядок вибору цілей життя;

- *закон різноманітності* — виражає вимоги до механізму самоуправління;
- *закони соціального спадкування і послідовності розвитку* — вимагають гармонійного поєднання генетичної, настановної та свідомої програм життя, їхнього послідовного виконання в процесі вибору стратегії та планування життя;
- *закони біопсихічності та інертності людських систем* — відображають особливості роботи центральної нервової системи, процесів, які відбуваються в нашому організмі.

Виражаючи вимоги законів життя, стратегічна організація праці менеджера реалізує процеси діяльності персоналу керованої ним організації, які відбуваються в ньому як у біосоціальної і духовній системі. Вдала організація дає змогу менеджеру оптимізувати реалізацію своїх особистих потенцій, а підлеглого персоналу зберегти індивідуальність.

Цілями стратегічної організації праці менеджера можуть бути:

- процвітання в житті;
- максимальне задоволення своїх життєвих потреб;
- реалізація життєвого потенціалу своєї особистості;
- створення умов, які забезпечують гідне життя родини тощо.

Одним з варіантів стратегічної організації праці менеджера може бути поетапне здійснення:

- оцінки життєвої ситуації, реального становища на життєвому шляху;
- уточнення моделі світу і місії життя;
- визначення цілі життя й основ задуму її досягнення;
- оцінки обстановки і прийняття стратегічних рішень;
- вибір стратегії;
- планування життя — розроблення плану, цільової комплексної програми, стратегії;
- стратегічної самоорганізації (розроблення моделі, організаційного проекту життя);
- стратегічного контролю над досягненням життєвих цілей.

**Оцінка життєвої ситуації.** Під ситуацією розуміють сукупність умов і обставин, які створили для особи певні відносини, умови в житті. Загалом у багатьох людей у віці 35–50 років настає етап необхідної перебудови. Корені виниклих проблем, життєвих ситуацій криються досить глибоко. Для їхнього вирішення необхідно:

- 1) уточнити своє місце в житті, оцінити себе;

- 2) з'ясувати межі між мрією, метою життя і реаліями дійсності;
- 3) проаналізувати причини успіхів і невдач у житті.

Якщо людина знаходить відповіді на ці питання, вона перебудовує організацію життя, зберігає свою динамічну рівновагу в процесі життєдіяльності.

Аналіз і оцінку життєвої ситуації можна зробити, скориставшись послідовністю, що рекомендується в багатьох публікаціях. При цьому потрібно:

- побудувати “лінію життя”;
- виконати аналіз життя;
- знайти баланс успіхів і невдач.

**Побудова лінії життя.** Для цього скористаємося рис. 5.3, де потрібно спробувати зобразити для себе можливу картину минулого і майбутнього життя.

Невдачі “великі малі”	Роки життя	Успіхи “великі малі”
	5 10	
	15 20	
	25 30	
	35 40	
	45 50	
	55 60	
	65 70	
	75 80	
	85 90	

Рис. 5.3. Графік успіхів і невдач

Позначте на “графіку успіхів і невдач” точками те місце, де Ви нині перебуваєте. Нанесіть на шкалу років події в житті, що належать до успіхів і невдач. Оцініть за шкалою “великі-малі” рівень успіхів і невдач. При роботі з графіком спробуйте відповісти на запитання: Як проходило Ваше життя? Якої сфери життя стосуються Ваші успіхи і невдачі? Спробуйте уявити своє майбутнє. Чого хочете досягти? Після нанесення точок з’єднайте їх лінією.

Спробуйте продовжити лінію життя до віку, до якого збираєтеся дожити.

**Аналіз подій життя.** Для цього варто з’ясувати зміст життя (сфери в якій проходить Ваше життя) і відповісти на запитання, які розкривають систему цінностей в конкретних сферах. Прикладом, можуть бути такі сфери і запитання:

1. *Професійна сфера:*

- у чому полягає суть моєї роботи;
- чи сприяє моя робота цілі життя;
- які напрямки, мета мого професійного росту;
- яку роботу я бажаю виконувати через 10 років;
- чи дає мені задоволення робота;
- що потрібно зробити, щоб робота відповідала моїм потребам.

2. *Фізичний стан:*

- яким є мій загальний фізичний стан;
- чи регулярно я буваю на огляді в лікаря;
- чи займаюся фізичними вправами;
- чи достатньо я сплю, чи правильно харчуюся, чи вживаю алкоголь;
- які заходи я можу вжити для поліпшення свого стану.

3. *Матеріальне становище:*

- чи вкладаюся я в особистий бюджет;
- скільки в мене боргів;
- які мої можливості й потреби у фінансуванні своїх проєктів найближчими роками;
- яких заходів я можу вжити для поліпшення матеріального становища.

4. *Сімейне життя:*

- які роль і значення родини в моєму житті;
- яка моя сімейна ситуація на сьогодні;

- чи приділяю я достатньо часу родині;
- чи є в моїй родині спільні захоплення;
- чи знаю я потреби і життєві позиції членів родини;
- як я можу поліпшити сімейне життя.

5. Соціально-психологічна сфера:

- чи цікавлюся я чужими турботами і проблемами;
- чи цікавить інших моя думка;
- чи вмю я слухати інших;
- як підтримую дружні стосунки;
- чи займаюся психологічною підготовкою;
- чи маю особистий план розвитку.

Таблиця 5.1.

Ситуація, в якій Ви були щасливі (нещасливі) і відчували (не відчували) задоволення (незадоволення)	Хто був з Вами тоді	Що саме в цьому випадку ви-кликало таке почуття	Коли останній раз з Вами траплялося подібне	Як домогтися того, щоб подібні ситуації виникали частіше (зрідка)

Для одержання висновків і оцінок, виходячи з аналізу життєвих подій, для проектування моделі життя, можна скористатися табл. 5.1.

Заповнивши таблицю, можна побачити, з ким потрібно йти в майбутнє, а хто заважає Вам жити відповідно до уявлень.

**Визначення балансу успіхів і невдач.** Щоб чітко уявити “силове

Таблиця 5.2

Мої успіхи, досягнення тощо	Що цьому сприяло
1.	
2.	
3.	
.....	

Таблиця 5.3

Мої поразки, невдачі тощо	Якості, яких мені не вистачало	Як я подолав невдачі
1.		
2.		
3.		
.....		

поле”, представлене, з одного боку, сильними сторонами, що сприяють успіху, а з іншого — слабкими, можна скористатися табл. 5.2. і 5.3.

Заповнюючи ці таблиці, можна виявити Ваші здібності, потенціал, які підлягають розвитку й вдосконаленню, та обмеження що перешкоджають успіху. Життєва ситуація оцінюється методами логіко-аналітичного мислення. Передусім використовуються аналіз і синтез, аналоговий метод, метод екстраполяції та ін.

**Уточнення моделі та місії життя.** Під моделлю світу розуміють цілісну систему уявлень про навколишню дійсність. Спираючись на цю систему, людина формує уявлення про своє місце в цьому світі. Воно служить йому універсальним інструментом для прийняття стратегічних рішень (цілі та стратегії життя, програми дій). Використання моделі світу в поєднанні з особистою логікою та історією дає змогу відпрацьовувати (моделювати) усі проблемні ситуації як на персональному полігоні. У нинішніх реаліях життя виникла необхідність повної реконструкції моделі світу. У першу чергу, це пов'язано зі зміною соціальних та індивідуальних обмежень у системі сприйняття людини.

Людина створює модель світу протягом усього життя, трансформуючи її з урахуванням надбаного досвіду. Основними компонентами моделі є:

- вищі психічні функції (зокрема, пам'ять), де відбувається створення моделі;
- структура системи цінностей (ціль, ідеали, мотиви, установки, норми);
- “окуляри” біо- і психологіки (фільтр) чи “цензура” між свідомістю і підсвідомістю, механізми психічного і психологічного захисту.

Інформація із зовнішнього середовища і власного фізичного тіла пропускається через окуляри біо- і психологіки, “проціджується” особистою “цензурою”. Ми при цьому дивимося на світ ніби крізь кольорове вікно, де колір, розмір і прозорість пов'язані зі свідомим і несвідомим саморегулюванням, контролем, внутрішніми установками з обмеження психіки від вторгнення ззовні і визначаються внутрішньою культурою людини. Інформація, що надходить, оцінюється з урахуванням життєвих цінностей на свідомому і підсвідомому рівнях. Проходячи крізь механізм оцінки, інформація переробляється і в системі вищих психічних функцій перетворюється на життєві сценарії.

Рушійною силою створення, уточнення моделі світу людини є система усвідомлених і неусвідомлених мотивів. До речі, внаслідок домінування різних напрямів цих мотивів на свідомому і неусвідомленому рівнях людина може свідомо прагнути до одних ідеалів, реалізувати одну ціль, а діяти відповідно до домінуючого мотиву на неусвідомленому рівні. Це потрібно враховувати при контролі досягнення цілей. Уточнена модель дає змогу людині побачити своє місце у світі, а з урахуванням результату аналізу й оцінки ситуації сформулювати (уточнити) місію свого життя. Під місією розуміють усвідомлене уявлення людини про своє призначення, сенс існування.

Місія визначається людиною з урахуванням:

- генетичної, настановної та свідомої програм життя;
- сформованих життєвих обставин, ситуацій;
- індивідуального розвитку людини;
- ресурсів людини;
- навколишнього середовища.

Місія людини сприяє поєднанню фізичних і духовних сил. Вона прояснює ціль життя, призначення в цьому світі. Місія сприяє певному настрою людини, мобілізує його, впливає на формування життєвої філософії, системи цінностей, життєвих принципів.

**Визначення цілі життя та основ її досягнення.** На відміну від місії, що задає загальні орієнтири, напрямки життя, ціль визначає кінцеві бажані стани. Ціль має велике значення для стратегічної організації праці менеджера, тому що визначає весь процес його життєдіяльності та діяльності: відповідно до цілі вибирається стратегія, планується й організується життя людини. Ціль реалізується в діяльності як закон, який управляє людиною.

Ціль базується на вимогах, правилах (принципах самоуправління), законах управління людиною. Місце і роль цілі наочно можна уявити, вивчивши понятійну систему стратегічної організації праці менеджера (див. рис. 5.2). З рисунку видно, що всі поняття взаємозалежні й посідають певне науково обґрунтоване місце.

Ціль, виступаючи передбаченням результату діяльності, припускає вибір засобів досягнення. Засоби можуть бути різними залежно від умов, обстановки, внутрішньої культури людини, рівня організаційної культури фірми, підприємства, де певна особа реалізує свої цілі. Цілі додають різне забарвлення методам, способам і прийомам їх досягнення. Слід зазначити особливу роль цілі у процесі стра-



тегічної організації праці менеджера, її вплив на методологію й організаційні особливості як стратегічного, так і тактичного самоуправління. Цільовий підхід сприяє доцільності планування й організації життєдіяльності та діяльності, правильному співвідношенню методів досягнення цілі, є чинником впливу на функції і стиль самоуправління та стратегічної організації праці менеджера.

Стилеві надається цілеспрямованість. Виділення поняття “функція самоуправління” стратегічної організації праці пов’язане з диференціацією доцільних впливів на людину. Функція самоуправління посідає ключове місце в системі понять теорії стратегічної організації праці, самоуправління, пов’язує ціль життя зі структурою особистості людини, методами і засобами досягнення поставлених цілей. Функції самоуправління відповідають на запитання “що робиться або повинне робитися в системі стратегічної організації праці менеджера, його самоуправління”, а методи — “як практично реалізуються ці функції”.

Визначивши місце і роль цілі в системі понять теорії управління, розглянемо порядок вибору цілі. З рис. 5.2 видно, що довільно це робити не можна. Цілі базуються на вимогах, правилах (принципах само-управління і стратегічної організації праці), законах управління.

*Основні правила, вимоги до вибору цілей життя:*

1. Вибрана ціль повинна відповідати єдності біологічного і соці-ального в людині, тобто враховувати її можливості, закладені:

- у генетичній програмі (успадковане від предків);
- у спрямованості настановної програми (наслідок виховання і впливу умов життя);
- у свідомо обраній програмі (наслідок світогляду, свідомого вибору цілі, життєвого задуму, домагань, способу життя, професії).

Як зазначалося вище, врахування цих програм дасть змогу досягти особистої гармонії та здоров’я. Свідомо обрана ціль повинна враховувати наявність у “несвідомому” установок, звичок, емоцій, що внаслідок взаємодії свідомості, підсвідомості та надсвідомості можуть ввійти в протиріччя. Людина, наприклад, може свідомо придушити вплив неусвідомленого (щось підказує — не варто цього робити), вчинити насильство над своєю природою, але, досягнувши цілі життя, виявитися фізичною руїною (одна з причин виразки шлунку, гіпертонії тощо). Можуть бути й інші наслідки, які в цілому позбавляють сенсу отриманий результат.

2. Вибір цілі життя повинен враховувати можливості створення механізму самоуправління та стратегічної організації праці. Ціль не буде досягнута, без врахування складності Вашої особистості, стану здоров'я організму, можливостей застосування для досягнення цілі відповідних методів, технік, технологій тощо. Це вимога закону необхідної різноманітності (чим різноманітнішою, складнішою є людина, тим різноманітнішим повинен бути механізм самоуправління та стратегічної організації праці).

3. Вибір цілі повинен враховувати вимоги середовища. Людина може досягти цілі життя, якщо її можливості, здатності, прагнення відповідають вимогам природного, соціального, економічного та інших середовищ. Наприклад, Ви поки що не зможете реально полетіти в сусідню галактику.

4. Ціль потрібно вибирати з урахуванням послідовного її досягнення, тому що це пов'язано з послідовністю визначення факторів, які впливають на динамічний розвиток зовнішнього і внутрішнього середовищ. Це дає змогу вчасно вносити корективи в систему самоуправління та стратегічної організації праці, в її відповідність реальній дійсності.

5. Вибір цілі повинен враховувати принцип альтернативності. Для вирішення життєвих проблем, досягнення поставлених цілей людина має багато шляхів. Використовуючи створену модель світу і моделюючи ("програючи") процес наближення цілі, вона може знайти оптимальні для себе "сценарії".

Розглянемо основні вимоги до вибору цілі. Практично в більшості випадків вибір робиться людьми автоматично, що дає теоретичне обґрунтування причин наступних життєвих невдач. Визначення цілі — найважливіший елемент цільового управління. У США, де найбільш популярним є цільове управління організаціями, вважають, що правильна постановка цілі — це ключ до ефективного управління. Стосовно стратегічного самоменеджменту постановка цілі не менш важлива. Вона має два аспекти: виявлення цілей (у тому числі визначення ступеня їх пріоритетності) та формулювання цілі у вигляді, зручному для самоменеджменту.

Вибираючи і формулюючи ціль, людина мимоволі проектує її на майбутнє, тим самим створює намір, основну ідею плану майбутніх дій. Після створення задуму варто зробити оцінку всієї сукупності факторів, які перешкоджатимуть рухові до цілі. Оцінюючи ситуацію, ми з'ясували,

хто і що заважало нам жити відповідно до уявлень, хто ворог, хто друг, хто попутник та ін. Було виявлено здібності й напрями їхнього використання, які забезпечать успіх і обмеження, що перешкоджають йому. Але то було в іншому житті, при досягненні минулої цілі. Сформулювавши нову ціль, людина по-новому дивиться на минулу дійсність. Вона може по-новому оцінювати ситуацію, минуле, і це закономірно. В основу нового задуму потрібно поставити відповіді на такі запитання:

- які сили, засоби застосовувати і в якій послідовності;
- де зосередити основну увагу і зусилля;
- як побудувати нове життя, як маневрувати, перерозподіляти життєві ресурси.

Сформулювавши основи задуму, варто їх перевірити, оцінюючи обстановку.

**Оцінка обстановки і прийняття стратегічних рішень.** Обстановка — це сукупність обставин, умов, в яких реалізовуватимуться життєві цілі людини. Оцінка обстановки передбачає аналіз сукупності факторів, що впливають на ефективну стратегічну організацію праці менеджера, його самоменеджмент. Оцінка дасть змогу виявити фактори і способи їх впливу, що, у свою чергу, уможливить їх урахування і створення умов для успішної діяльності. Щоб спрацювали об'єктивні закони управління людиною, потрібно створити для цього умови. Фактори, що впливають на стратегічну організацію праці менеджера, наведено у вигляді системи (див. рис. 1.9).

Відомо, що створювати, організовувати що-небудь можна, керуючись передовою теорією або з огляду на лише власний досвід. Роблять і так — беруть до уваги рекомендації, засновані на узагальненні досягнень науки, передового досвіду і критично оцінюють власну діяльність. Перший і третій варіанти вимагають знання теорії.

Потрібно зазначити, що стрункої теорії стратегічної організації праці менеджера і його самоменеджменту поки немає. Якщо навести приклад з минулого нашого життя, то варто згадати думку класика — побудувати соціалізм можна, керуючись лише передовою теорією. Соціалізм, як відомо, ми не побудували, а цей приклад пов'язаний з нашою подальшою роботою. Річ у тім, що науково побудувати, організувати особисте життя можна, якщо життя суспільства науково організоване. Людина, як вважають психологи, у суспільстві перебуває в полі певних відносин. Вона змушена дотримуватися писаних і неписаних законів. Якщо законів немає або вони не діють, то жити в

цьому суспільстві можна, лише відмежувавшись від дійсності, керуючись загальнолюдськими нормами.

Якщо ціль Вашого життя — успіх, то, підпорядковуючи цій меті всі сили, з огляду на дії зовнішніх і внутрішніх факторів або систему факторів, запропонованих у цій роботі, можна організувати своє життя, свою працю відповідно до цієї цілі. Але в будь-якому разі ор-ганізація життя буде чинником успіху.

Оцінка обстановки полягає в пізнанні об'єктивних умов досягнення обраної цілі. У результаті такого пізнання виявляються фактори, що сприяють або утрудняють досягнення успіху. Послідовність оцінки факторів може бути виконана за двома варіантами: визначення залежності між факторами і важливості кожного з них у конкретних умовах.

Висновки з оцінки впливу кожного фактора мають двоїстий характер. З одного боку, вони в узагальненому вигляді відображають головне в певному факторі, його вплив на обстановку, а з іншого — визначають конкретний зміст відповідного елемента задуму (де варто витратити значну частину особистих ресурсів, якими способами діяти тощо). Ці часткові висновки в процесі мислення зіставляються між собою і з висновками обґрунтування цілі. При цьому останні за необхідності уточнюються, конкретизуються. Виявляються проблеми і завдання в процесі руху до мети. Оцінка обстановки є етапом процесу прийняття рішення. У нашому випадку — прийняття стратегічного рішення, вплив якого позначиться на всьому житті.

**Прийняття стратегічного рішення.** У стратегічній організації праці менеджера провідне місце посідає прийняття і впровадження в життя різних за характером рішень. Процес управління, як відомо, має цик-лічний характер. Управлінський цикл, взятий в одиничному вигляді, починається, як правило, з виявлення нагальної проблеми, що ми вже частково зробили, зібравши і вивчивши інформацію, оцінивши обстановку. Прийняття стратегічного рішення можна здійснити з використанням алгоритму (рис. 5.4).

У даному разі рішення — це вольовий акт, що стосується до-ко-рінних, генеральних проблем людського життя, етап стратегічно-го самоменеджменту.

**Вибір стратегії життя, уточнення життєвої філософії та системи цінностей.** На сьогодні в теорії і практиці управління не склалося визначення поняття “стратегія життя”. Під нею ми маємо на увазі метод організації життя. У свою чергу, під методом розуміємо ор-

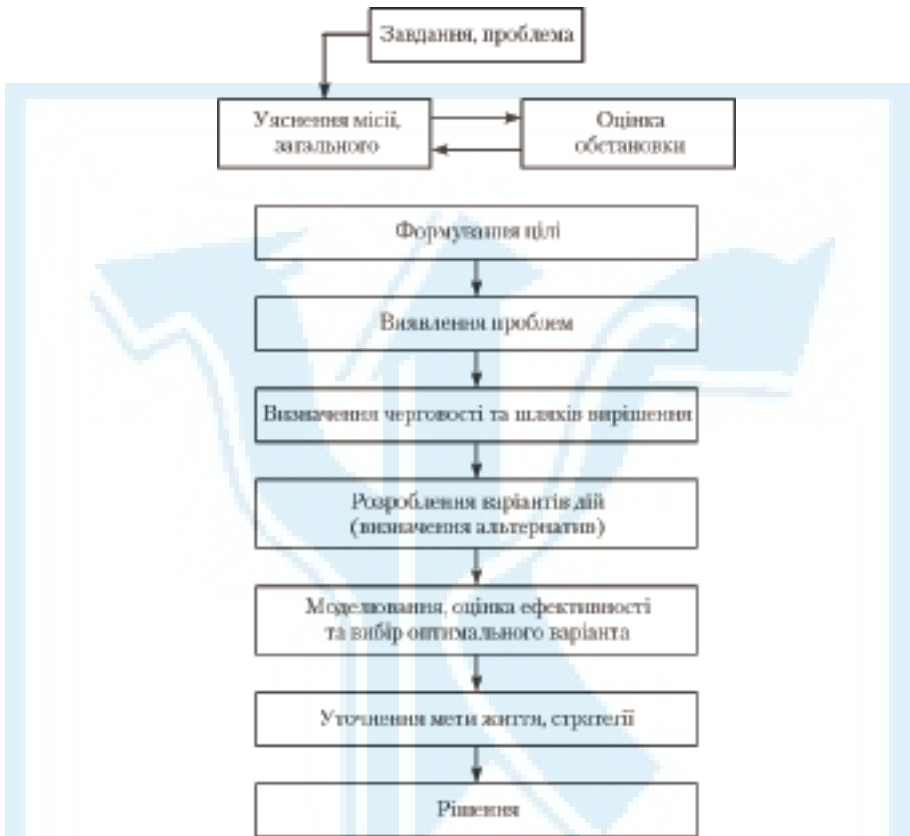


Рис. 5.4. Алгоритм прийняття стратегічного рішення

ганізацію прийомів, способів, технік, технологій, які використовуються людиною для організації життя і досягнення її цілей; під організацією життя — доцільний взаємозв'язок життєвих сил і засобів людини, що створює їй умови для свідомої життєдіяльності. Стратегія життя разом з моделлю світу дає людині:

- систему соціокультурних уявлень особистості про власне життя і своє місце у світі;
- можливість виявити і пояснити взаємозв'язки з навколишньою дійсністю;

- створити модель власного життя, спроектувати майбутнє і здійснити свій життєвий проект;
- визначити в перспективі траєкторію руху в часі та просторі най-більш значних орієнтирів і пріоритетів;
- погодити в уяві образ, сенс життя і реалії дійсності;
- обґрунтувати норми, стандарти, цінності, установки тощо, які існують у суспільстві в процесі соціалізації.

Зовні стратегія життя людини виявляється як предметно-почут-тева характеристика стратегічної поведінки. Під способом життя розуміють емоційно забарвлену картину життя; під сенсом життя — її змістовне, цілісне і своєрідне уявлення про призначення і фундаментальні основи життя. Життєві цінності є системою основних ідей, переконань і вірувань людини в повноцінне і продуктивне життя, сформованих під впливом культурних традицій, зразків та ідеалів. Це сукупність уявлень про вагомості, бажані параметри життя.

Під життєвими нормами мають на увазі встановлені дослідним шляхом вимоги до змісту та якості життя, стандарти оцінки життєвих подій. Нормативні уявлення виявляються в повсякденному житті як система керівних принципів і правил, на яких базуються цілі життя. Життєві принципи виходять із законів, які управляють людиною, мають моральний і соціальний зміст. Вони є результатом погодження життєвого змісту і цінностей людини із соціальними нормами, прийнятими в даному суспільстві. У житті образи, змісти, цінності, норми і, звичайно, ціль, входять у реальну практику як орієнтири людини в часі та просторі. Життєві стратегії також орієнтують людину, але на перспективні життєві цілі, характеризують властивості особи підніматися над рівнем конкретних життєвих ситуацій і утримувати цілісне уявлення про реальну дійсність. Стратегії життя вибирають, виходячи з місії, цілей, ситуацій, що склалися, та оцінки обстановки з досягнення життєвих цілей.

Найпоширеніші на даний час класифікації стратегії життя використовують такі ознаки:

- соціально-економічний стан людини (стратегії благополуччя, успіху, самореалізації);
- за способом вирішення життєвих протиріч, конфліктів (стратегії захисні, відмовлення, пристосування);
- за співвідношенням сил протидіючих сторін і “силового поля” факторів, що впливають (стратегії наступальні й оборонні);

Таблиця 5.4.

## Типологічна характеристика життєвих стратегій

Елементи життєвих стратегій	Основні типи життєвих стратегій		
	Стратегія життєвого благополуччя	Стратегія життєвого успіху	Стратегія життєвої самореалізації
Перцептивні і орієнтації	Забезпечене, повне необхідних благ і комфорту, спокійне, розмірене і стабільне життя	Активне, діяльнісне, насичене подіями, суспільно значуще і процвітаюче життя	Красиве, гармонійне, творче життя, близьке за своїм змістом до мистецтва
Смисложиттєві орієнтації	Надбання і споживання різних життєвих благ, прагнення до матеріального або морально-психологічного комфорту	Сходження до вершини життя, яка користується суспільним визнанням і забезпечує міцне матеріальне становище	Вільна творчість і розвиток власних духовних і фізичних сил; самовдосконалення, яке досягається зміною життєвого світу
Ціннісні орієнтації	Прагнення одержати й засвоїти значущий для особи (бажаний і престижний) набір життєвих благ	Досягнення майстерності, високого професіоналізму і компетентності в обраній сфері діяльності; ціннісні критерії успіху; організованість і самодисципліна, діловитість і заповзятливість	Прагнення до особистої автономії і творчого стану; схильність до постійного пошуку альтернатив і поглибленого самоаналізу; вибіркоче ставлення до оточення; плюралізм життєвої позиції
Нормативні орієнтації	Прийняття принципів і правил, які встановлюють пріоритет певних життєвих благ	Прийняття принципів і правил, що ведуть до успіху чи сприяють особистому і професійному зростанню, просуванню соціальними сходами	Відсутність чітких і строго визначених правил при дотриманні загальноприйнятих норм і обмежень; поважне ставлення до волі та способу життя інших людей
Цільові орієнтації	Прагнення до максимально можливого чи припустимого задоволення своїх потреб у певних життєвих благах	Визначення і досягнення широкомасштабних цілей, які мають реформаторську спрямованість і ведуть до успіху в житті	Обмежене використання як інструменту конкретизації та практичного втілення сенсу життя

Приклад типологічної характеристики життєвих стратегій наведено в табл. 5.4 [22]. Характерним для сформованої ситуації в країні є використання (часом неусвідомлене) стратегій відмовлення і притосовування [8]. Автори цієї концепції пропонують розглядати завдання, проблеми, що виникають у житті, як конфлікти. Уявимо людину як систему, що складається з трьох підсистем, які відповідають за виконання певних життєвих функцій.

Вирізняють систему управління (потреба, мотив, ціль), систему дії (навички, моделі дії, способи подолання конфліктів) і систему зворотного зв'язку (оцінка успіхів і невдач). Основним конфліктом для багатьох людей на даний час є протиріччя між радикальними змінами в умовах життя і можливостями адаптації до них. У цих умовах людина діє за трьома варіантами.

**1. Стратегія відмови.** Труднощі для людини виявляються настільки значними, що вона припиняє будь-які спроби боротьби. В неї формується почуття безпорадності, відмови від соціальних контактів.

Ця стратегія характеризується:

- відчуттям депресії (яка виникла внаслідок численних невдач у житті), що призводить до блокування системи управління;
- оцінкою майбутнього життя як неминучого зла, що несе нові неприємності та нещастя;
- домінуючим способом дій стає уникнення, а життєві перспективи обмежуються сьогоденням. Виконуються тільки повсякденні справи;
- ціль здебільшого має езопів характер і спрямована на виживання;
- недоліки системи управління і системи зворотного зв'язку спричиняють занепад системи дій;
- планування майбутнього в людині відсутнє, при прийнятті серйозних рішень вона потребує допомоги;
- планує життя відповідно до обраного раніше способу дій.

**2. Стратегія захисту.** Труднощі, що виникли, оцінюються людиною як значні, але вона не припиняє спроб боротьби.

Для цієї стратегії характерними є:

- блокування системи зворотного зв'язку надлишком інформації про перебіг захисних операцій;
- вияв несподіваних зовнішніх емоцій;
- сприйняття майбутнього як загрози сьогоденню;



- звуження перспективи життя, система дій характеризується погіршенням планових функцій;
- дві форми захисної стратегії — уникнення і консерватизм (у першому випадку людина уникає конфліктних ситуацій, занурюється в мрії; у другому схильна до сталого способу життя, незважаючи на незадоволення ним).

**3. Стратегія пристосування.** Виникнення труднощів усвідомлюється людиною, яка починає змінювати свій спосіб життя, адаптуючись до дійсності. При цьому можуть бути різні способи пристосування.

*Адаптивне самообмеження:*

- сприйняття подій майбутнього як природного процесу;
- побудова життєвих цілей без визначення домінуючих;
- свідоме прийняття норм, цілей суспільства, в якому людина живе;
- обмеження перспектив життя декількома роками;
- обмеження соціальних контактів вузькою сферою життя (родина, робота тощо);
- виконання загальноприйнятих функцій (служба, турбота про родину та ін.);
- планування дій соціально прийнятими способами.

*Пасивне пристосування:*

- прийняття пасивної ролі добровільно чи під тиском обставин;
- рішення поставити життя під контроль зовнішніх сил: звертаючись до захисту влади, суспільства, релігії, підпорядкуванням волі інших чи покладаючись на обставини;
- прагнення зберегти існуючий стан справ;
- життя складається з повсякденних занять без ієрархії цілей;
- соціальні контакти характеризуються пошуком підтримки чи підпорядкуванням замкнутості.

*Активне пристосування:*

- сприйняття майбутнього як часу нових можливостей;
- пошук нових можливостей і побудова планів на майбутнє;
- підпорядкування життя власним цілям;
- активне залучення у громадське життя;
- розширення соціальних контактів.

Наведені життєві стратегії є типовими для більшості людей. Багатьом необхідно вибрати стратегію, яка відповідає місії та цілі

життя. Зміна стратегії природна, якщо вона є наслідком зміни об'єктивних умов і обставин. Звільнити її від сформованого бачення світу в багатьох випадках може досвідчений консультант чи гіпнотерапевт.

З вибором стратегії людина повинна переглянути систему та ієрархію цінностей, норми, принципи, покладені в основу стратегії, а це складний процес, особливо за принципової зміни цілі життя і стратегії. Щоб це відбулося, необхідні потрясіння.

**Планування життя (розроблення плану життя, цільової комплексної програми, стратегії).** Існують різні варіанти стратегічного планування життя.

*Перший варіант* — побудова “дерева цілей”, розподіляючи життєві цілі за сферами (професійною, фізичного стану, матеріальною, сферою сімейного життя, соціально-психологічною тощо). За цілями життєвих сфер слід розробити заходи, зазначивши термін їх

Таблиця 5.5.

**Побудова “дерева цілей”**

Сфера життя	Життєва ціль	Значущість, важливість	Термін (рік)	Заходи	Термін виконання (рік)	Контроль
Професійна	Стати начальником відділу маркетингу у великій фірмі	Висока	2005	Скласти і захистити випускну роботу у вищому навчальному закладі	2005	
				Набути досвіду у відділі маркетингу	2005–2006	
				Стати заступником начальника відділу маркетингу	2007	
Сімейна	Забезпечити можливість навчання дочки в престижній гім-назії	Висока	2005	Знайти кошти на додаткові заняття з іноземних мов	2008	

виконання, які забезпечують їхнє досягнення. Подібний варіант наведено у табл. 5.5.

*Другий варіант* — розроблення цільової програми. Цільова програма — це різновид особливого плану — комплексного, інтегрованого уявлення про створення своєрідного механізму управління для досягнення конкретної цілі.

У програмі відображають процес самоуправління, тому формування її є плануванням процесів самоуправління. Цільову програму самоменеджменту можна визначити як інтегроване відображення цілей, людських сил і засобів, термінів, дій людини. Цільова програма — це план здійснення комплексу взаємозалежних завдань і дій, спрямованих на вирішення цих завдань із зазначенням людських ресурсів, інших джерел.

Цільова програма для однієї людини може бути побудована методом дедуктивної логіки з можливим використанням експертних оцінок і повинна задовольняти умовам:

- співпідпорядкування — цілі нижнього рівня підпорядковані цілям вищого рівня, є їх складовими, впливають з них, забезпечують їх досягнення;
- порівнянності — на кожному рівні цілі порівнянні за масштабом і значенням;
- повноти — цільова програма виглядає як “дерево цілей” і охоплює всю сукупність підцілей, які впливають з кінцевих цілей;
- визначеності — формування цілей забезпечує можливість оцінки ступеня їхнього досягнення в кількісній і порядковій формах (менше, краще — гірше тощо);
- неперетинання — програмні елементи в сукупності, що задають цілі вищого рівня, утворюють суму підмножин, які взаємно не перетинаються.

Проблема побудови “дерева цілей” програми пов’язана з вибором ознаки поділу. За структуризації цілей може бути використаний прийом роздільного формування підцілей за ознакою:

- відмінностей матеріальних результатів, необхідних для реалізації структурної цілі (тобто на основі об’єктивної спеціалізації);
- відмінностей функцій самоменеджменту, виконання яких необхідно для реалізації структурної цілі (на основі функціональної спеціалізації);

- періодів їхньої реалізації (з урахуванням розмежування довгострокових і середньострокових цілей).

Декомпозицію цілей кожного рівня можна здійснювати на підставі тільки однієї ознаки. При переході на інший рівень ознака може бути змінена.

При формуванні цільової програми найбільш розробленим методом цілепокладання є система процедур формування комплексу цілей у вигляді деревоподібного графа — “дерева цілей”. Розробка здійснюється шляхом послідовної декомпозиції головної цілі (у на-шому випадку — цілі життя) на підцілі за такими правилами:

- 1) формулювання цілі має визначати бажані результати (стани, але не дії), необхідні для їх досягнення;
- 2) формулювання головної цілі повинне визначати кінцевий результат;
- 3) зміст головної цілі повинен бути розгорнутим в ієрархічну структуру підцілей так, щоб досягнення підцілей кожного наступного рівня стало необхідною і достатньою умовою досягнення цілі даного рівня;
- 4) на кожному рівні підцілі повинні бути незалежними і не виведеними одна з одної;
- 5) декомпозиція припиняється при досягненні деякого елементарного рівня, коли формулювання підцілі дає змогу розпочати її реалізацію без подальших пояснень.

Результатом такої декомпозиції є розгалужений граф, де підстава — головна ціль. Вузли розгалуженої структури — підцілі, а ребра (галузі) — відносини між ними.

Як приклад можна навести варіант цільової програми досягнення життєвого успіху (рис. 5.5).

*Головна мета* — досягти цілей, що зумовить успіх у житті, — розгортається так:

- 1) розробити і впровадити програму професійної підготовки, що забезпечує успішне виконання обов’язків менеджера стратегічного рівня;
- 2) скоригувати і впровадити (до певної дати) вдосконалену програму розвитку особистих якостей, які сприятимуть оптимістичному погляду на життя, ефективній побудові ділових комунікацій, вдосконаленню рівня загальної культури;
- 3) розробити і впровадити (до певної дати) систему оздоровчих заходів, що забезпечують необхідний для менеджера стан здоров’я;



Рис. 5.5. Цільова комплексна програма людини (варіант)

4) уточнити забезпеченість своєї програми життя у сферах матеріальній, сімейній, людських стосунків.

У свою чергу, перша ціль розгортається в конкретніші підцілі:

- успішно закінчити (до певної дати) вищий навчальний заклад за фахом “менеджер”;
- розробити і впровадити (до певної дати) програму надбання досвіду роботи менеджером;
- опанувати навичками читання періодичних видань англійською мовою, ведення переговорів у професійній сфері.

При цьому третя ціль може бути розгорнута в підцілі:

- закінчити вечірні курси англійської мови;
- надбати досвіду спільної роботи з англійцями.

Другу ціль можна розгорнути в підцілі:

- розробити і впровадити (до певної дати) програму формування особистих духовних і соціально-психологічних якостей;
- опанувати комунікаційними технологіями, що дасть змогу успішно вирішувати завдання менеджера за ділового спілкування;
- вивчити теорію і створити систему антистресового психологічного захисту;
- створити собі імідж солідної, процвітаючої людини.

Третя ціль:

- вивчити і впровадити у практику систему раціонального харчування;

- використовувати на практиці систему підтримки організму в хорошому стані.

Четверта ціль:

- подумати добре перед тим, як одружитися або вийти заміж;
- до певної дати розробити і впровадити програму усіх видів забезпечення досягнення цілі життя (перших трьох цілей).

Усі цілі мають відносну важливість, яка виявляється в неоднозначності їхніх значень у різні періоди життя, можливостей тощо. Це дає їм різну оцінку, можливість ранжирувати їх, визначати пріоритет: виділяти цілі найважливіші, відносно менш важливі та ін.

Якщо “дерево цілей” виявляється великим і втрачається можливість оперувати цілями на інтуїтивному рівні, то варто застосовувати ЕОМ і спеціально розроблені методики побудови цільових комплексних програм. Вони нескладні, але їх варто вивчити.

Залежно від вагомості, пріоритету цілі визначаються черговість і час виконання всіх заходів цільової програми. Таким чином, за допомогою “дерева цілей” формується упорядкована ієрархія цілей, яка відображає їхню супідрядність і внутрішні взаємозв'язки як цілей, так і заходів, дій людини в її прагненні до цілі життя.

Одним з елементів, що становлять план життя, можуть бути *стратагеми*. Вони виникли в давні часи і означали стратегічний план, в якому для супротивника закладено яку-небудь пастку або хитрість. Стратагеми успішно застосовувалися у війнах, дипломатії, іноді у сфері бізнесу. Дипломатичні стратагеми становили собою плани, націлені на розв'язання важливих зовнішньополітичних завдань, розраховані на тривалий період відповідно до державних і національних інтересів. Стратагема подібно до алгоритму, організує послідовність дій. Стратагемність у наш час — це здатність прораховувати ходи, програмувати їх виконання, виходячи зі сформованої ситуації та якостей конкурента (супротивника), є зразком активної підприємницької або політичної далекоглядності. Багато хто під стратагемами розуміє поєднання стратегії з умінням створювати приховані для конкурента, супротивника пастки. Незвичайність ефективності застосування стратагем у тому, що вони базуються не на звичаях, нормах, етиці бізнесу, міжнародного права, а на апробованій століттями теорії військового мистецтва. Скільки хитрості, підступництва стоїть за однією зі стратагем: “Вбити чужим ножем”. Йдеться, звичайно, не тільки про фізичне знищення чужими руками.

У сучасних військових стратагемність прихована у планах стратегічного, оперативного маскування, у задумах рішень воєначальників. Один з військових мислителів Давнього Китаю Сунь-цзи (Сунь-Бинь IV ст. до н. е.) рекомендував такі азбучні істини стратагемника:

- непереможність — в самому собі, можливість перемоги — в супротивнику;
- якщо ти можеш щось, зроби вигляд перед супротивником, начебто не можеш;
- якщо ти користуєшся чимось, вдавай, начебто ти цим не користуєшся;
- якщо ти близько, вдавай, ніби ти далеко, якщо ти далеко, роби вигляд, ніби ти близько;
- замануй супротивника вигодою, приведи його в розлад і бери його;
- якщо в нього всього повно, будь напоготові;
- якщо він сильний, ухиляйся від нього, прийнявши смиренний вигляд, викликай у ньому зарозумілість;
- якщо його сили свіжі, стоми його, якщо його лави дружні, роз'єднай їх;
- нападай на нього, коли він не готовий, виступай, коли він не очікує;
- спершу будь як безневинна дівчина — супротивник відкриє свої двері. Потім же будь як заєць, який вирвався, — супротивник не встигне вжити заходів до захисту.

Зростаюча конкурентна боротьба різко підвищила інтерес до стратагемної підготовки. Стратагемам присвятив свою працю Харро фон Зенгер, який багато років вивчав це найдавніше мистецтво на Сході [16]. До речі, він вважає, що стратагемність стала рисою національного характеру, особливістю національної психології китайців.

**Стратегічна самоорганізація (розроблення моделі, організаційного проекту життя).** Багато прекрасних життєвих цілей, стратегій їх досягнення ставали планами не менш стрункими й обґрунтованими, але при зіткненні з реаліями дійсності перетворювалися лише на побажання і наміри “зробити із себе людину.”

Причина цього — невиконання стратегічної самоорганізації людини, розробки і запуску моделі життя, з якою вона, орієнтуючись на модель світу, створює модель року, місяця, дня життя. Щоранку людина “програє” майбутній день, важливу зустріч з кимсь тощо, але чи бачить вона при цьому бажаний стратегічний результат або враховує лише ситуацію,

яка складається? Це залежить від організаційних зв'язків людини з ціллю, стратегією, планом життя, від володіння технологіями мислення.

У цьому і полягає “секрет” самоменеджменту. Для того щоб плани життя реалізовувалися, необхідний відповідний механізм управління. У колишньому Радянському Союзі ми не побудували матеріально-технічної бази комунізму, важко було виконувати п'ятирічні плани через відсутність необхідних механізмів управління, невідповідність використовуваної системи управління цілі.

Під механізмом управління розуміють взаємопов'язаний комплекс (сукупність) цілі життя, стратегії її досягнення, функцій і методів самоуправління, мотиваційних “важелів”.

Ми звернули увагу на можливість використання як механізму управління цільової комплексної програми (ЦКП) життя. Згадаємо, що під ЦКП мають на увазі намічений до планового здійснення, об'єднаний єдиною ціллю, обмежений певними термінами комплекс взаємозалежних завдань та адресних заходів соціального, психологічного, організаційного характеру, спрямованих на вирішення життєвих завдань, із зазначенням використовуваних ресурсів та їх джерел. Стрижнем програми є ціль життя, навколо якої стратегія в певному напрямку групує комплекс прийомів і способів, різноманітних заходів досягнення іншої цілі.

Як зазначено вище, єдина ціль у ЦКП розгортається в сукупність життєвих підцілей (завдань), які вирішуються за допомогою певних заходів. Виконання останніх досягається використанням програмно-цільових методів як організації прийомів і способів дій людини з досягнення поставлених цілей. Програмно-цільові методи дають змогу чітко виділити цільову стадію процесу стратегічної організації праці менеджера, чіткіше орієнтувати весь механізм управління людиною на досягнення кінцевих результатів, погоджуючи при цьому цілі з ресурсами.

Отже, ми розробили план життя і визначили елементи механізму управління виконанням цього плану. Але як оживити дію цього механізму? У теорії управління під організацією управління мають на увазі створення системи управління (статіку) та організацію процесу управління (динаміку). Статичну фазу самоуправління ми виконали. У реальному житті одержуємо керівні впливи, які запускають механізм управління. Їх здійснюють менеджер на роботі, дружина вдома та ін. У самоуправлінні це робить наша підсвідомість, що є “секретом” стратегічної самоорганізації.



Про можливість використання підсвідомості як будівельного майданчика життя популярно розповів Н. Енкельман [26]. У людини в процесі еволюції природно виробився механізм управління, але вона переважно керується глибинними структурами мозку. Для допуску в підсвідомість ми повинні опанувати технологію “занурення” розробленого механізму управління в наше несвідоме. Тільки зробивши це, ми підключаємо центральну нервову систему до диригування всіма процесами, що відбуваються в нашому організмі. І це є також “секретом” стратегічної самоорганізації та стратегічної організації праці менеджера. Одну з технологій емпірично (з досвіду багатьох людей) виділив Н. Хілл [25]. Вона досить проста і починається з жагучого, усепоглинаючого бажання людини досягти поставленої цілі.

Таким чином, стратегічна самоорганізація — це організація процесів, які відбуваються у людині як системі управління, що забезпечує досягнення цілей.

**Стратегічний контроль.** Відомо, що будь-який процес характеризується циклічністю і завершується контролем. Контроль — це процес забезпечення досягнення людиною своїх цілей. Він дає змогу утримувати життєдіяльність людини у певних межах і спрямовувати її до заданих кінцевих станів (орієнтирів).

**Основні види контролю.** Технологічно контроль полягає у визначенні критеріїв (стандартів) досягнення тактичних і стратегічних цілей, оцінки отриманих результатів і одержання інформації, необхідної для реалізації інтеграційно-координаційної функції самоуправління. Як і в будь-якій організаційній системі, у стратегічній організації праці менеджера та його стратегічному самоменеджменті можна виділити основні види контролю — попередній, поточний і заключний.

*Попередній контроль* здійснюється після всіх зазначених етапів стратегічного самоменеджменту. Суть його — у перевірці всіх обґрунтувань вибору цілі, стратегії, планів (програм) життя.

*Поточний контроль* виконують безпосередньо в процесі життє-діяльності. Об'єктом контролю в даному разі є:

- відповідність режиму функціонування людського організму життєвій цілі (критерієм тут можуть бути: стан здоров'я, рівень задоволеності життям, відповідність біологічним ритмам та ін.);
- ефективність використання засобів стратегічної організації праці менеджера, їх відповідність цілі та стратегії (технології, техніці, методу діяльності тощо);

- результати досягнення життєвих цілей у відповідний часовий період.

Результати аналізу поточного контролю каналами зворотного зв'язку надходять або на вхід циклу стратегічного самоменеджменту (якщо з'явився сумнів у правильному виборі цілі й оцінці ситуації), або до “блоку” підсистеми прийняття рішень для зміни режиму саморегуляції, самоорганізації (процес розглядатиметься у наступному розділі). Цей вид контролю можна провадити щомісяця, щокварталу, один раз на півріччя і наприкінці року або після впливу на людину могутніх зовнішніх чи внутрішніх факторів.

*Заключний контроль* здійснюється після досягнення якоїсь стратегічної життєвої цілі. Відбувається це порівнянням отриманого результату з попередньо планованим. Порівнюючи фактично отримані та необхідні результати, можна оцінити реалістичність попередньо обраних цілей. Ця процедура дає змогу одержати інформацію про виниклі (сформовані) проблеми і врахувати їх у майбутньому. Важливість заключного етапу контролю зумовлена й іншим. Наприклад, Ви реалізували цілі стратегією і програмою життєдіяльності та діяльності, яка не відповідає Вашій генетичній програмі, Ваш організм працює в протиприродному для нього режимі. Ви ставили ціль забезпечити матеріально родину, оплатити навчання дітей тощо. І от діти отримали “крила” або Ви вийшли на пенсію. У цьому разі контроль дає можливість плавно перебудувати режим діяльності, виробити нові цілі, нові механізми самоуправління.

**Процес контролю.** Цей процес розглянуто у багатьох підручниках з менеджменту. Він, як правило, містить такі етапи: визначення критеріїв досягнення цілей, зіставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коригувальних дій. Прикладом може бути модель процесу контролю, взята з популярного підручника [8]. Практика ефективного виконання функції контролю свідчить про необхідність його відповідності таким вимогам:

- стратегічна спрямованість (відображає загальні пріоритети системи життєвих цінностей людини, її життєдіяльності);
- спрямованість на кінцеві результати, що досягається інтеграцією контролю з іншими функціями самоменеджменту;
- відповідність контролюваному виду діяльності, реалізованій функції управління;
- своєчасність (адекватність контролюваному явищу) і гнучкість

(приспосованість до змін, що відбуваються), а також простота щодо його призначення.

Таким чином, як стратегія життя визначає тактику, так і стратегічний самоменеджмент визначає життєдіяльність і діяльність людини. Він зумовлений цими процесами людини як біосоціальної та духовної системи, визначає їхній плин, напрямок і темпи в межах заданих параметрів.

## **ЗАПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ**

1. Назвіть етапи стратегічної організації праці менеджера і дайте їм коротку характеристику.
2. Оцініть Вашу життєву ситуацію. Заповніть графік успіхів і невдач (рис. 5.3), здійсніть аналіз.
3. Заповніть табл. 5.2 і 5.3, визначте свої здібності, потенціал для успішної діяльності, обмеження.
4. Покажіть на прикладах роль цілі в стратегічній організації праці менеджера, самоменеджменті.
5. Графічно опишіть систему факторів, що впливають на самоменеджмент, охарактеризуйте їх взаємозв'язок.
6. Охарактеризуйте зміст і послідовність розроблення плану життя.
7. У чому полягає сутність стратегічної самоорганізації?
8. Покажіть на прикладах з життя роль стратегічного контролю.

## **ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна**

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
2. *Богданов А. А.* Всеобщая организационная наука (Тектология): В 2-х кн. — М.: Экономика, 1989.
3. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1995.
4. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.
5. *Клаузевиц К.* О войне. — М.: Воениздат, 1994.
6. *Конрад Н. И.* Синология. — М.: Ладомир, 1995.
7. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компаний. — М., Рус. дел. лит., 1998.

8. Робер М. А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1986.
9. Стивенсон В. Дж. Управление производством. — М.: Бином, 1998.
10. Стратегия в трудах военных классиков. — М., 1926. — Т. 2.
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. — М.: Инфра-М, 2000.
12. Халачми А. Стратегическое управление и производительность // Эффективность государственного управления. — М.: Экономика, 1981.

### Додаткова

13. Деж С. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам. — М.: Вече, 1995.
14. Добровольский И. Л. Как найти себя и начать жить. — Воронеж: Модэк, 1994.
15. Дракер Ф. П. Управление, нацеленное на результат. — М.: ТШБ, 1992.
16. Зенгер Х. фон. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. — М.: Эксмо, 2004.
17. Кортисст Д. Найти свой путь в менеджменте. — М.: Ай-Кью, 1992.
18. Мангейм К. Диагноз нашего времени. — М.: Юристъ, 1994.
19. Норвуд Р. Как принять удары судьбы. — М.: Мир, 1995.
20. Расколдованный мир Макса Вебера. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1992.
21. Радьяр Д. Планетаризация сознания: от индивидуального к целому. — М., 1995.
22. Резник Т. Е., Резник Ю. М. Жизненные стратегии личности // Соц. исследования. — 1995. — № 1.
23. Таранов П. С. Управление без тайн. — Симферополь: Реноме, 1993.
24. Теория познания: В 4-х т. — М.: Мысль, 1995. — Т. 4. Познание социальной реальности.
25. Хилл Н. Думай и богатей. — М.: Фаир, 1995.
26. Энкельман Н. Б., Биркенбилль М. Преуспевайте радостью: Молитвенник для шефа. — М.: Экономика, 1995.

## ПОВСЯКДЕННА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА. ФУНКЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

**Сутність самоменеджменту.** *Самоменеджмент* — управління людським організмом (при вирішенні завдань самоорганізації, саморегулювання і самовиховання) та власною доцільною діяльністю в реальному світі (при досягненні поставлених “зовнішніх” цілей).

Усім видам управління властиві однакові формальні ознаки. Першою ознакою є наявність в управлінні певної структури, організації. Уже сам термін “управління” (кібернетичний підхід до розуміння управління) припускає наявність суб’єкта, який управляє, та об’єкта, яким управляють. Особливістю самоуправління є поєднання суб’єкта (керівної системи) та об’єкта управління (керованої системи) в одній людині. Це і становить більшу складність управління собою, ніж іншими. Проблема полягає в незнанні нами своїх керівної та керованої систем, своїх потенційних можливостей, самоуправлінських характеристик.

Як і управління загалом, самоуправління як процес визначається циклічністю характеристик (рис. 6.1).

*Інформаційний цикл* охоплює збирання та оброблення інформації про стан організму людини і навколишньої дійсності. Працює мозок менеджера, який створює модель світу, навколишньої реальності та подається інформація наступному циклу.

*Логіко-аналітичний цикл* характеризується розумовими операціями, які відбуваються в головному мозку менеджера. Вирішуються завдання, пов’язані з прийняттям різних рішень, здійснюються планування життєдіяльності, складання програм дій у різних ситуаціях.

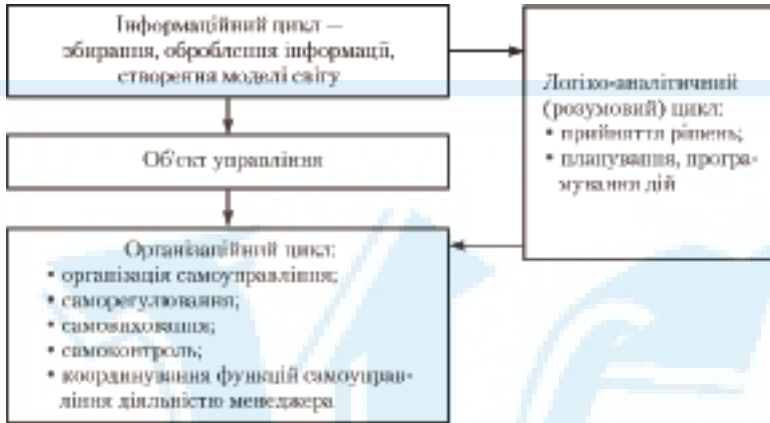


Рис. 6.1. Циклічність процесу самоуправління діяльністю менеджера

*Організаційний цикл* визначається залученням усієї центральної нервової системи, яка управляє не тільки вирішенням “зовнішніх” завдань, а й доцільною діяльністю зі самоврядування внутрішніх процесів в організмі.

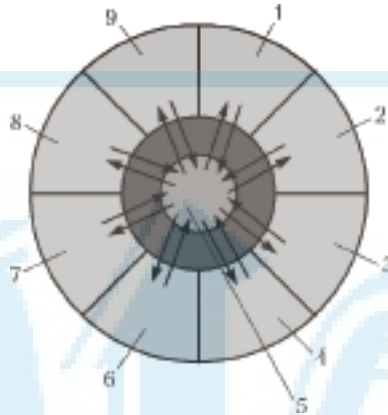
Процес діяльності менеджера можна характеризувати щодо форми, змісту, організації, технології. Зміст визначається сутністю самоменеджменту, його цілями, функціями, механізмами тощо. Специфіка змісту зумовлена особливостями життєдіяльності людини.

Організації процесу повсякденної діяльності притаманні взаємо-зв'язок, взаємозумовленість стратегічної та повсякденної самоорганізації, взаємозв'язок цілей, стратегії, тактики з функціями і засобами самоменеджменту конкретної людини.

Щодо технології самоменеджмент є циклічним процесом одержання інформації про стан організму і навколишнього середовища; її переробки, аналізу, синтезу і реалізації функцій управління.

**Функції повсякденного самоменеджменту.** Основними функціями самоменеджменту є: інформаційна, формування цілі, прийняття рішення, планування, організації, самотивації, саморегулювання, контролю та інтеграційно-координаційна (рис. 6.2).

Під функціями, у даному разі мають на увазі види діяльності, що відокремилися і характеризуються специфічними особливостями.



*Рис. 6.2. Система основних функцій діяльності менеджера.*

Функції: 1 – інформаційна; 2 – формування цілі; 3 – прийняття рішень; 4 – планування; 5 – інтеграційно-координаційна; 6 – організації; 7 – самомотивації; 8 – регулювання; 9 – контролю

Усі функції як категорії теорії самоуправління пов’язані з цілями, базуються на вимогах (принципах) об’єктивних законів, які керують людиною.

**Інформаційна функція.** Призначена для формування інформаційної бази про стан організму, результати нашого впливу на навколишнє середовище і стан цього середовища. Інформація надходить від усіх видів рецепторів (поточна інформація), “витягується” з пам’яті як результат функціонування центральної нервової системи і з генної пам’яті людини.

Інформаційна функція взаємодіє з усіма функціями самоменеджменту. Кількість, якість і своєчасність інформації зумовлюють порядок та ефективність діяльності менеджера, його самопочуття. Вплив інформації на наше життя виявляється при вивченні інших функцій самоменеджменту. На закономірностях інформаційного забезпечення організму побудовано багато технік і технологій, методи самоменеджменту.

**Функція формування цілі організації праці менеджера.** У процесі стратегічного планування нами було визначено цілі та послідовність їх досягнення в часі. Формуючи ціль року, півріччя, місяця, тижня, дня варто враховувати складові побудованого “дерева

цілей” і відповідно до них формулювати мету планованого періоду життя. Сформулювавши її, потрібно спроектувати (для перевірки) цю мету на важливішу ціль, визначити її відповідність цілі життя. Ставлячи собі мету, варто пам’ятати, що людина не може прагнути будь-якої мети. Ми повинні реалізовувати тільки ті цілі, які близькі нам, відображають нашу індивідуальність, наш генетичний та соціальний коди.

**Функція прийняття повсякденних рішень.** Рішення в саоме-недждменті можна класифікувати, згрупувавши їх за різними ознаками, кожна з яких характеризує якусь сторону рішення. Розглянутий вище цикл (див. рис. 6.1.) показує, що прийняття рішення пов’язане з певною періодичністю, зумовленою сформованими періодами тимчасової ієрархії. Тому за тривалістю дії, масштабом і характером цілей рішення прийнято поділяти на стратегічні й тактичні. Стратегічні, як показано вище, стосуються докорінних, основних проблем життя. Тактичні (або оперативні) пов’язані зі здійсненням поточних (оперативних) цілей, вирішенням завдань.

Рішення, спрямовані на зміну перебігу процесу життєдіяльності, на досягнення попередньо визначених цілей, можна назвати адаптивними. Якщо життєві цілі не можуть бути досягнуті шляхом зміни умов, приймаються коригувальні рішення (коригувальна функція), спрямовані на перегляд установлених цілей.

Управлінські рішення приймають на всіх стадіях управлінського циклу і залежно від стадії класифікують на початкові (вихідні), що оперативно регулюють; коригувальні та рішення, пов’язані зі здійсненням інших функцій праці менеджера, у першу чергу, з функцією контролю.

Залежно від повноти наявної інформації рішення можуть прийматися в умовах визначеності та невизначеності. Цей підхід до класифікації значною мірою визначає і методи прийняття рішення. У цьому зв’язку розрізняють програмовані та непрограмовані рішення. До перших відносять стандартні та повторювані рішення, до других — разові, слабо структуровані, які вимагають творчого підходу і залежать переважно від здорового глузду та інтуїції.

Отже, центральною ланкою всього управлінського циклу, його головним актом є управлінське рішення. Це основний засіб самоуправлінського впливу, за допомогою якого забезпечуються нормальне функціонування і просування людини до цілі.



Поняття “управлінське рішення” варто відрізнити від рішення взагалі. Найважливішою його ознакою є безпосередня спрямованість на людину, організацію її праці. Воно приймається за наявності нагальної проблеми. Проблемаю прийнято називати ситуацію, яка характеризується такою невідповідністю між необхідним (бажаним) та існуючим станами людини, що перешкоджає її нормальному функціонуванню і просуванню до цілі. Прийняття управлінського рішення пов’язане з переробкою інформації, що належить до розв’язуваної проблеми, і вибором на підставі аналізу цієї інформації найкращого варіанта дії.

Система критеріїв і принципів прийняття рішень базується:

- на знанні обґрунтованих закономірностей функціонування і розвитку людини;
- на врахуванні всіх умов і особливостей конкретної ситуації, в якій приймаються рішення.

Тому управлінське рішення і процес його прийняття містять елементи наукового знання, творчості та мистецтва.

Під *управлінським рішенням* варто розуміти вольовий акт суб’єкта управління щодо вибору варіанта діяльності з досягнення цілі. Рішення приймається на основі знання об’єктивних законів функціонування людини як біосоціальної системи й аналізу інформації про її стан, програму і характер її діяльності з вирішення нагальної проблеми. Конкретні управлінські рішення за своїм змістом різняться, але завжди мають істотні спільні властивості. Однією з таких загальних властивостей є наявність єдиної структури для певного класу рішень. Так, реакція лінійного менеджера фірми за організації повсякденної діяльності, як правило, передбачає відповіді на запитання:

- яка ціль ставиться при підготовці, прийнятті та реалізації даного рішення;
- які можуть бути використані сили та засоби, необхідні для досягнення цієї цілі;
- які завдання структурних підрозділів фірми;
- які шляхи і способи варто використовувати для досягнення цілі;
- які послідовність і порядок дій.

Зрозуміло, що ані кількість цих питань, ані їхній зміст не можуть бути постійними. Це тільки типова модель структури управлінського рішення. В остаточному підсумку ця структура, як і форма, визна-

чається змістом. У ній низка елементів (ціль, сили і засоби, інформація, завдання і способи їх вирішення) становлять змістову частину рішення. Інші елементи відображають організаційні питання діяльності окремої людини або цілої організації. У повсякденній діяльності зручно приймати рішення, користуючись алгоритмом (рис. 6.3).

У повсякденній діяльності часто доводиться вирішувати безліч завдань. Сучасною управлінською практикою розроблено багато корисних рекомендацій:

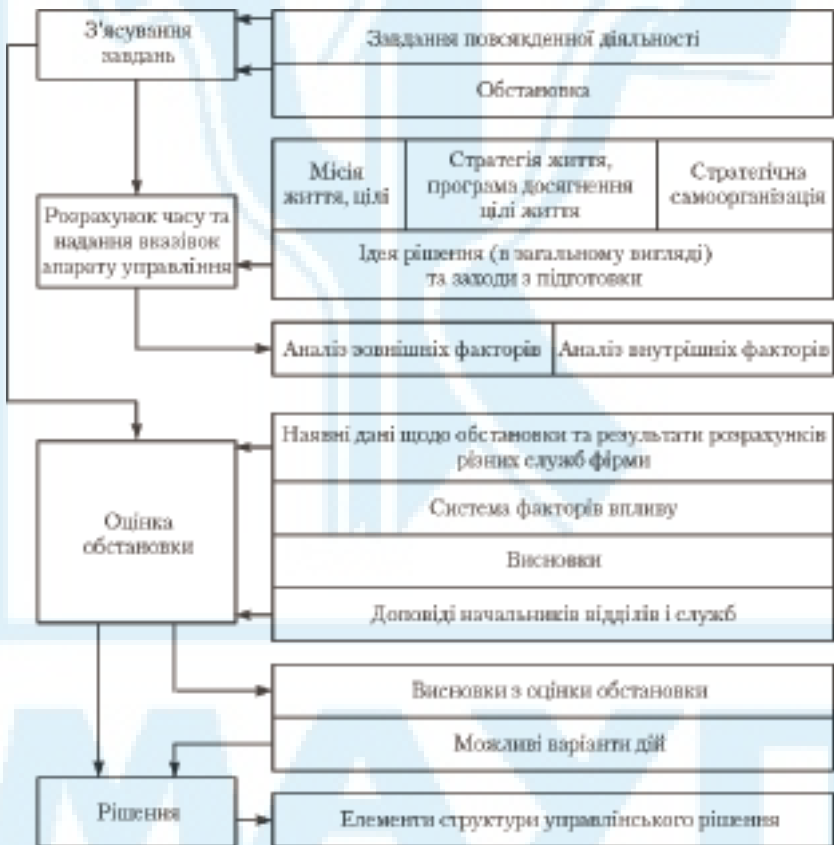


Рис. 6.3. Алгоритм роботи лінійного менеджера та його апарату управління

1. Визначити пріоритетність у вирішенні завдань, що дасть змогу працювати над дійсно важливими і необхідними. Наприклад, аналіз завдань АБВ (рис. 6.4.)

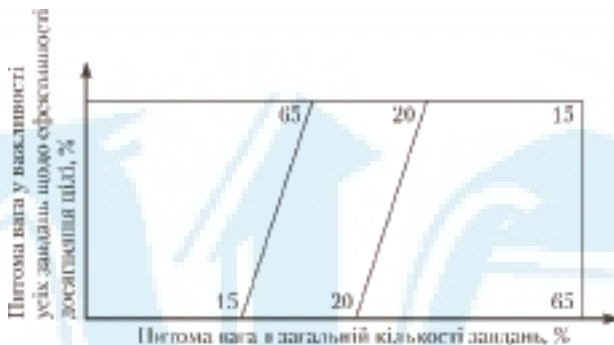


Рис. 6.4. Аналіз завдань АБВ

2. Враховувати, що в загальній безлічі поставлених завдань можна виділити ті 20 %, що дають 80 % результатів, а 80 % усіх робіт дають 20 % ефекту.

3. Ще простіше розподіляв завдання генерал Д. Ейзенхауер (рис. 6.5.).

Залежно від ступеня терміновості та важливості завдання поділяються на:

- 1) термінові — важливі справи, які потрібно вирішувати самому і негайно;
- 2) термінові — менш важливі справи. За можливості їх виконання потрібно доручити іншому;

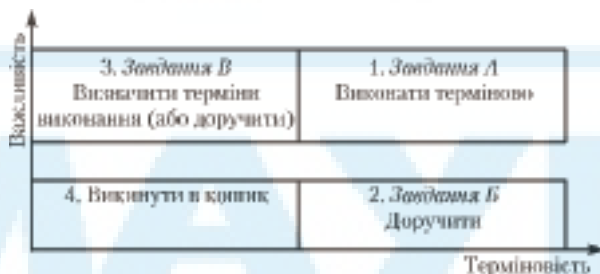


Рис. 6.5. Порядок виділення термінових і важливих завдань

3) менш термінові — важливі справи, які можуть почекати. Слід перевірити ще раз їх важливість або частково доручити їх виконання своїм співробітникам.

4) менш термінові — менш важливі справи. Якщо вони “не спливли” найближчим часом, то їх узагалі можна не виконувати.

**Функція планування повсякденної праці менеджера.** У процесі стратегічного самоменеджменту було розроблено план життя. При складанні цього плану ми використовували програмно-цільовий підхід, який дав змогу ціль життя зобразити у вигляді “дерева цілей”. Визначивши пріоритет кожної цілі, ми тим самим обґрунтували послідовність заходів і робіт, що підлягають реалізації в період досягнення відповідної з них за важливістю. Тим самим ми “розписали” своє життя на тривалий період часу. Ці заходи і роботи визначають досягнення стратегічних цілей.

Проте у повсякденному житті менеджер додатково повинен виконувати безліч робіт, які визначаються функціональними обов'язками, зумовленими посадою, різними життєвими ситуаціями. Це вимагає здійснення планування року, півріччя, місяця, тижня, дня. З практики відомо, що найскладніше розробляти план дня, що пов'язано з необхідністю врахування обсягу діяльності, яка підлягає виконанню, відповідно до плану досягнення життєвих цілей, заходів і робіт інших сфер життя людини, непрогнозованих раніше ситуацій, що потребують часу, а також з дефіцитом часу.

*Рекомендації із щоденного планування:*

1. Необхідно в одному зошиті (спеціально розробленому макеті) зібрати та письмово викласти всі типові заходи та роботи, які підлягають виконанню протягом року, півріччя, кварталу, місяця, тижня. Тут можуть бути відображені заходи плану життя з інших сфер життєдіяльності. Наприклад, подання звіту до банку податкової інспекції, щомісячне відвідування тещі.

На кожний період часу залежно від обсягу виконуваних робіт виділяється необхідна кількість аркушів. Отже, в послідовності рік, півріччя, квартал, місяць, тиждень Ви (або секретар) виписуєте весь обсяг робіт, який підлягає виконанню у відповідні періоди.

Далі в зошиті на одному аркуші або на розвороті щодня протягом року (залежно від обсягу робіт, які Ви зможете виконати за день) виділяють типові напрями щоденної діяльності, наприклад, проконтролювати, довести до відома, зателефонувати, поздоровити, дору-

чити, провести бесіду тощо. Ці місця на аркушах повинні бути в одному і тому ж місці, що сприяє підсвідомій реакції.

У центрі сторінки по вертикалі наносяться години робочого часу (рис. 6.6.). Праворуч – пріоритет заходу у виконанні, який протягом дня може змінюватися.

Усі заходи робочого дня складаються на підставі робочого плану тижня, місяця та поточного року життєдіяльності. Вони розписуються особисто або секретарем, одним з довірених працівників відділу кадрів чи іншої служби. Краще, якщо це буде робити секретар-референт на підставі наданої йому інформації всіма службами управління в періоди планування або наданих Вами заздалегідь організаційних указівок. Наприклад, дні народження підлеглих можна

26 лютого 2005 р. (субота)		Час	Заходи	Пріоритети		
				1	2	3
Зустрітись о 10.00 делегацію із США (віцепрезидент)		7.00	Зустріч на Дніпрі (спорт, костюм)			
		8.00	Підготовка доп. записки (Яцина)			
		9.00	Виступ у міністра			
Подорожувати Івана – день нар. 26.02.53 Клімас – онук 3,2 кг (22.02)		10.00	Висомаги терміново! 1 ... 2 ... 3 ...			
Зателефонувати Дж. Харри (організа. СП) до 13.20		18.00	Нарада (висновки ... план на літо)			
		19.00	Ріголетто, оперний театр (колеги із США)			
		20.00	Обговорити варіант / створення СП (Дж. Сівере)			
		21.00	Подарувати квіти К. (троянди)			
Доповістас: • Декларація в підготовку інспекцію • На вх. 12.31 від 18.01 (Черниш) • План відпусток (уточнити)		Проаналізувати: 1) вхід 13.11 до 27.02 (до 1.03) (Якименко); 2) доповідь до 26.02 щодо спорт. баз (Семетов); 3) організація роботи відділу маркетингу		Аналіз витрат часу		
				–	–	–

Рис. 6.6. Приклад планування робочого дня

внести в робочий зошит разом із планами на початку року, а поточні події (народження онука) секретар вносить негайно.

Цей зошит перетворюється на важливий робочий інструмент. Він позбавить керівника обтяжливої інформації і можливості щось забути.

2. Встановлюйте пріоритети заходів та переглядайте їх протягом робочого дня.

3. Робочий час плануйте на 60–70 %; 30–40 % часу залишайте на непередбачені події та особисту роботу (якщо Ви працюєте керівником).

4. Визначаєте недоцільні витрати часу, які виявлено протягом робочого дня, можливості передання виконання певних робіт своїм заступникам.

5. Забезпечуйте реальність та цілеспрямованість планування. Планувати те, що можна виконати; те, що в першу чергу наближає до мети.

6. Планування наступного дня здійснюйте звечора. В цьому разі Ваша підсвідомість завчасно готуватиме пропозиції з організації діяльності та виконання важливих завдань (коли ви їдете в транспорті, спите тощо)

7. Відображайте в плані не заходи, а те, що саме треба зробити. Наприклад, нараду, а на ній — узгодити план на літні відпустки, або узгодити із Якименко проект доповіді міністру.

8. Встановлюйте терміни виконання робіт. Ставте завдання під-леглим відповідно до позначок у плані робіт. Це привчить Вас до само-дидисципліни, а Ваших підлеглих — ще й до інтерпретації Ваших вказівок. Отримані вказівки від вищого керівництва також одразу вписуйте у свій план. Це не дасть змоги Вашому керівникові, най-ближчим часом, змінити “зміст” наданих вказівок, а Вас позбавить пригадування того, про що говорив шеф.

9. Враховуйте при плануванні робіт біологічні ритми Вашого організму. Радимо прочитати рекомендації з планування Л. Зайверта та звернути увагу на методіку складання плану під назвою “Альпи”.

Ось деякі рекомендації зі складання плану:

- план повинен бути складений в письмовому вигляді, що дасть змогу виділити основне, розвантажити пам'ять, визначити потребу в часі, резерви часу та “перешкоди” справі;
- план раціонально організує працю, спрямовує на досягнення цілей, дає матеріал для аналізу процесу діяльності, спрямованості його на кінцевий результат.

“Альпи” мають п’ять маршрутів (стадій): 1) визначення завдань дня; 2) оцінка тривалості робіт; 3) резервування часу; 4) прийняття рішення за пріоритетами та делегування завдань; 5) контроль (визначення незробленого).

*Перша стадія* – визначення завдань дня. Запишіть під від-повідними розділами свого “Плану дня” все те, що треба зроби-ти завтра:

- із списку справ або з тижневого (місячного) плану;
- з невиконаного вчора, позавчора;
- нові справи;
- терміни, яких потрібно дотримуватися;
- завдання, які періодично виникають.

Записуйте, використовуючи скорочення: В – візити, Д – делегу-вання справ, К – контроль, Т – телефонні розмови тощо.

*Друга стадія* – оцінка тривалості робіт. Проставте навпроти кожного завдання приблизний час його виконання, просумуйте та визначте загальний час. Варто мати на увазі, що робота часто вимагає стільки часу, скільки його є у Вашому розпорядженні. Визначаючи час, Ви привчаєте себе вкладатися саме в цей термін.

*Третя стадія* – резервування часу. Плануйте свій робочий день, на 60 % робочого часу, а 40 % – резервний час для неочікуваних справ.

Якщо не вкладаєтесь в таку пропорцію, то:

- скоротіть список справ;
- зробіть це за рахунок менш важливих;
- передоручіть деякі справи своїм заступникам;
- скоротіть час на кожне завдання;
- відкладіть частину справ на наступний день;
- працюйте не 8 годин, а більше.

*Четверта стадія* – прийняття рішень за пріоритетами та пере-дорученням. Визначте однозначні пріоритети для своїх справ за до-помогою аналізу АБВ та уточніть завдання дня. Аналіз АБВ вихо-дить з трьох правил, підтверджених досвідом:

1) важливі завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % кількості всіх завдань та справ, але внесок їх у досягнення цілі до-рівнює 65 %;

2) на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20 % загальної кількості, а “важливість” їх теж 20 %;

З) менш важливі “поточні” справи (категорії В) сягають 65 % загальної кількості завдань, але внесок їх — до 15 % загальної “важливості” всіх ваших справ.

Таким чином, важливість (%) трьох категорій завдань:

Категорія	А	Б	В
Питома важливість у важливості всіх справ, %	65	20	15
Питома важливість у кількості всіх справ, %	15	20	65

Перевірте потребу в часі та скоротіть час на всі справи. Подумайте та передоручіть деякі справи, надто ті, які можуть зробити Ваші підлеглі.

*П'ята стадія — контроль (облік невиконаного).* Невиконану роботу варто перенести на пізніший час.

*Примітка:* Ви можете ще більше раціоналізувати складання плану, якщо поряд з буквеними скороченнями використовуватиме скорочення та графічні символи. Наприклад: (!!)— терміново; (!) — важливо; (+) — пріоритет категорії А; (0) — перенесено на пізніший термін та ін.

Тримайте на робочому місці різноманітний довідковий матеріал (розклад поїздів та літаків, адреси готелів тощо).

Отже, при плануванні скорочується час на виконання посадових обов'язків, організується цілеспрямована діяльність, зменшуються шанси бути захопленим поточними подіями.

Планування поточної роботи — складний і багатогранний процес, в якому необхідно комплексно вирішувати багато завдань, здійснювати великий обсяг розрахунків і прогнозувати обстановку. Велику роль у плануванні особистої роботи відіграє правильна організація планування. Якщо Ви керівник, то на результативність планування впливає грамотне використання апарату управління.

**Функція організації повсякденної діяльності.** У повсякденному житті організація самоменеджменту передбачає:

- особисту самоорганізацію людини відповідно до стратегічної самоорганізації;
- організацію процесу життєдіяльності, в першу чергу, — організацію праці.



Організувати себе в повсякденній діяльності згідно зі стратегічною самоорганізацією — це творчий процес, який повинен стати звичною справою, що дає змогу залучати самоорганізацію, саморегуляцію. За самоорганізації необхідно чітко визначити і скоординувати відносини: усіх завдань, розв'язуваних у процесі функціонування (виконання посадових функцій, батька сімейства, члена асоціації тощо), привести їх у відповідність з цілями, стратегією, тактикою дій у повсякденному житті. Це дасть можливість визначити зміст і послідовність Ваших дій у часі та просторі, створити модель діяльності.

Далі варто узгодити механізм свого управління (сукупність цілі, організаційної форми, методів самоуправління) з метою життя і стратегією. У нас усередині є ці механізми. Вони розвинулися у процесі тривалої еволюції. Щоб відчувати, як вони працюють, застосуйте знайомі усім прийоми індивідуального самостимулювання:

- мислення вголос;
- суперечка з уявним опонентом;
- мислення з олівцем;
- уявне експериментування.

Практично займаючись самоорганізацією робочого дня, потрібно не тільки напередодні ввечері розписати план роботи, а й змоделювати процес його виконання. Вранці, по дорозі на роботу, ще раз “програти” модель своєї діяльності, звірити її з ціллю, а тактику дій — зі стратегією життя. При цьому у Вашій підсвідомості повинна домінувати установка на успіх, Ви повинні радіти життю і бути готовими до розв'язання Ваших проблем. Потрібно пам'ятати про ефект “Піг-маліона”. (Якщо Ви оптимістично налаштовані, посміхаєтесь усьому світові, якщо вірите в себе, то навколишній світ відповідатиме тим самим. Усе буде навпаки, якщо Ви вважатимете себе найбільшим невдахою, не вартим позитивної реакції собаки.) Наша підсвідомість матеріалізує усвідомлювані думки. Ми стаємо такими, якими себе уявляємо.

Організація процесу діяльності повинна в ідеалі прагнути до гармонії усіх сфер життя. Не можна жити лише однією роботою, тому що це звужує свідомість. Ми усвідомлюємо тільки те, на що спрямована наша увага. Збіднення сприйняття і життєдіяльності не тільки призведе до втрати інтересу до життя, а й позначиться на результаті праці.

З огляду на сказане й оцінюючи реалії дійсності, звертаємо увагу на організацію Вашої праці. Дійсно наукова організація праці людини дасть змогу гармонізувати її життя, самореалізуватися, досягти цілі життя.

Про НОП багато написано, ще більше зазначалося на всіх рівнях управління колишнього Радянського Союзу. Це було правильно, тому що лише на науковій основі ми могли побудувати суспільство, яке збиралися створити. Засновник радянської держави В. Ленін визнавав, що "... організація праці... є найголовнішим, докорінним і злободенним питанням усього громадського життя" (т. 36, с.147).

Проте, з огляду на невідповідність системи управління (механізму управління) цілі суспільства в цілому, справжньої НОП не було, тому що вона є функцією управління людиною, організацією, яка відокремилася. Зважаючи на те, що НОП кожної людини можна здійснити, якщо вона працює в науково керованому суспільстві, НОП у суспільстві — актуальна необхідність.

Протягом десятиліть усі науки про працю (винятком може бути соціологія праці) займалися аналізом дій та операцій, які розуміли у вузькому технічному значенні. У тіні залишалися питання про те, що дозволяє досягти системного ефекту в діяльності, що є змістом НОП. Узагальнивши існуючі думки, сформулюємо визначення НОП.

*Наукова організація праці* — функція управління, спрямована на упорядкування й удосконалення організації праці відповідно до властивих їй законів і на основі узагальнення передового досвіду, з метою забезпечення продуктивності праці, збереження здоров'я людини і досягнення цілей повсякденної діяльності.

Із цього визначення випливає, що через НОП здійснюється не просто свідомий вплив на трудовий процес, а об'єктивно доцільне його упорядкування, оскільки воно засноване на обліку пізнаних закономірностей повсякденної діяльності. Необхідність управління самоорганізацією у сфері повсякденного життя впливає насамперед із природи праці як доцільної діяльності. Людина, реалізуючи свою усвідомлену ціль, управляє факторами, що впливають на неї, та процесами, які існують незалежно від її волі та свідомості, а також сама управляє собою. Це самоуправління самоорганізацією — важливий момент трудової діяльності.

Таким чином, НОП — це одна зі спеціальних функцій управління, що відокремилася, об'єктом якої є організація праці. Вона — органічна

складова системи самоуправління, входить до механізму управління повсякденною діяльністю. За реалізації цієї функції вирішуються такі завдання: що потрібно зробити для досягнення цілі; якими прийомом, способами, методами, якими силами і засобами; де і коли. У цьому випадку наукова самоорганізація виступає в статичній та динамічній.

*Статика* — це сума наукових знань, принципів, положень, які належать:

- до поділу праці та визначення певних зв'язків між учасниками трудового процесу;
- до створення необхідних умов для продуктивної праці;
- до забезпечення необхідних кваліфікаційного і професійного рівнів підготовки кадрів;
- до створення ефективної системи мотивації тощо.

*Динаміка* — процес раціоналізації, вдосконалення організації праці, здійснюваний впровадженням досягнень науки і передового досвіду. Об'єктивною основою НОП є сукупність законів, у яких відображено її природні та суспільні корені. В практичній повсякденній діяльності варто враховувати вимоги, правила, які описують механізм дії цих законів, і узгоджувати свій механізм управління з цими рекомендаціями.

Наприклад, якщо Ви — керівник, займаючись НОП в організації, можете додати до принципів, сформульованих у розділі 4, такі:

- системний підхід — охоплення всіх аспектів управлінських відносин;
- спеціалізація — поглиблений поділ праці, що забезпечує концентрацію одноманітних робіт у певних функціональних підрозділах, на робочих місцях;
- паралельність — з метою скорочення циклу робіт та окремих процедур рекомендується виконувати їх паралельно в трудовому процесі;
- прямоплінність — припускає при організації трудових процесів у системі управління найкоротший шлях руху інформації;
- пропорційність — дотримання визначених пропорцій (зокрема людей, кваліфікації) між різними частинами органу управління. Це забезпечує своєчасне виконання заданих функцій і процедур, гармонійне поєднання структури управління і технології робіт;
- безперервність — зведення до мінімуму різного роду технологічних перерв у процесі управління;

- ритмічність — вимоги рівномірної роботи всіх ланок організації системи, підпорядкування єдиному ритму (враховуючи біологічні ритми людини), що виключає штурмівщину тощо;
  - системна раціоналізація трудових процесів — перетворення раціоналізації праці на управлінську функцію;
  - плановість — планова основа в реалізації НОП.
- Організуючи особисту роботу, варто врахувати:
- можливість стандартизації управлінських ситуацій і робіт, яка дає змогу визначити алгоритм, використовувати стандартні прийоми і способи вирішення завдань;
  - необхідність безперервної оцінки управлінських ситуацій, що дасть можливість створювати “реальну” модель ситуації, не перетворювати ситуацію на проблему, визначати пріоритетність у розв’язанні завдань;
  - необхідність оптимального розподілу прав і відповідальності між персоналом управління згідно з функціональними обов’язками;
  - необхідність автоматизму в реалізації рішення.

Прийняте рішення повинне потрапляти в систему добре налагоджених управлінських механізмів, що дасть змогу контролювати результат тільки на виході.

Самоорганізація повсякденного життя пов’язана з використанням певних технік, технології праці, рефлексією організаційного процесу.

**Функція самомотивації.** У самоменеджменті це процес формування в себе прагнення або потреб доцільної життєдіяльності. Самомотивація досягається організацією дій сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, яка задає межі й форми життєдіяльності та діяльності, орієнтованої на досягнення визначених цілей.

Залежно від завдань мотивація може створювати мотиви під зовнішнім впливом (стимулом) або виникненням умов для формування певної мотиваційної структури. Прикладом першого типу мотивації є: “Зроблю роботу до 12-ї години — піду грати у футбол або послухаю музику”. Прикладом другого типу є практика самодосягнення. Як тільки за усвідомленої необхідності вирішувати певне завдання “з’являється лінь”, я присідаю на лівій нозі 10 разів. Результатом у цьому випадку є “лікування” від ліні.

Самотивація необхідна людині. Вона повинна бути органічно “вписана” в організацію праці, життєдіяльності.

**Функція саморегулювання.** У повсякденній діяльності людини великого значення набуває регулювальна функція свідомо спрямованої сили збудження нервової системи. Як зазначалося вище, центральна нервова система регулює всі процеси в організмі: поведінку, діяльність, активність людини. Характер проблеми регулювальної функції пов'язаний з відображенням взаємодії організму і середовища, людини із суспільством, потребами.

Організм людини має винятково важливу здатність до автоматичної регуляції у відповідь на будь-який фізичний або психічний вплив. Роботою внутрішніх органів керує вегетативна нервова система, яка здійснює свої функції певною мірою автономно, самостійно, без втручання свідомості.

У самоменеджменті розглядаються проблеми свідомого управління своїми тілесними процесами, впливу на функції організму за допомогою різних засобів, у тому числі психофізіологічних впливів (самонавіювання, створення певних розумових образів). Саморегулювання в самоменеджменті – це засіб підтримки процесу активної, продуктивної діяльності людини при досягненні цілей у житті. Само-регулювання розглядають як властивість особи, що виявляється в здатності:

- свідомого руху до поставлених цілей;
- збереження своєї цілісності як особистості, здійснення саморозвитку людини;
- збереження основних життєвих принципів за перебудови життєвої позиції, лінії та стилю поведінки.

У житті кожної людини відбуваються події, що стають вузловими, поворотними моментами. Вони часто пов'язані з певними внутрішніми перебудовами, зміною цільової спрямованості, активності та розвитку особистості, з визначенням подальшого життєвого шляху. У цих процесах активно бере участь система саморегуляції, одним з варіантів роботи якої є модель О. Конопника (рис. 6.7.). Центральною ланкою в цій моделі [5] є прийнята суб'єктом ціль, що зумовлює загальну усвідомлену спрямованість діяльності. Проте ціль діяльності не визначає вибір конкретної програми дії. Остання функціонально пов'язана з “моделлю значущих умов”, у якій відображено зовнішні та внутрішні умови діяльності. Програма містить інформацію про способи і послідовність дій, а також про їх енергетико-динамічні параметри.

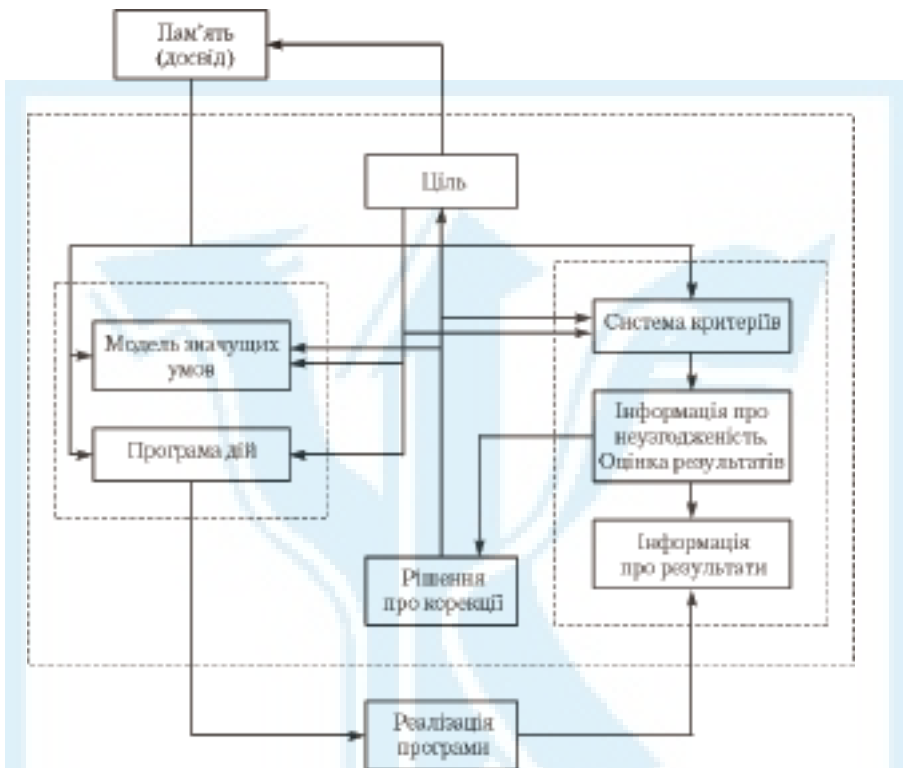


Рис. 6.7. Блок-схема функціональної структури процесу усвідомленого регулювання діяльності

Оцінка успішності досягнення цілі — найважливіший компонент моделі. Для ефективного здійснення свідомого контролю результату дій у модель введено такі функціональні ланки, як критерій або еталон успішного результату та інформація про реальний результат. Створення критеріїв успішності пов'язане з ціллю діяльності. Відповідно до них суб'єкт використовує і зворотний зв'язок, що надходить. Призначення блоку оцінки результатів полягає у визначенні неузгодженості між досягнутим результатом і ціллю, представленою у вигляді системи критеріїв успіху. На підставі інформації про неузгодженість виконують повторний огляд і можливу корекцію то-

го компонента системи, у надійності якого суб'єкт упевнений менш за все. Такими компонентами є програма виконавчих дій і модель значущих умов. Скоректована в такий спосіб інформація дає сигнал до здійснення дії, і процес знову розгортається за описаною схемою. У моделі процес особистого регулювання спрямований на розвиток в індивіда певних особистих якостей, які виявляються в різних формах активності. Ця активність зберігається на досить тривалих про-міжках життя і сприяє успіхові в різних видах суб'єктивних та об'єктивних перетворень.

Особливий інтерес в організації праці менеджера становить прикладний напрям реалізації функції саморегулювання. Як відбувається саморегуляція? Як працює механізм саморегуляції? Як його можна використовувати у своїх цілях? Щоб розібратися у функціонуванні цього механізму, необхідно з'ясувати, які об'єктивні закони він реалізує, які існують рекомендації з ефективного використання таких механізмів на практиці. Якщо людина є складною біосоціальною системою, то варто звернути увагу на функціонування системи усвідомленої регуляції діяльності. Одним з основних підходів до цього є використання положень синергетики і теорії систем, теорії регулювання.

*Основні принципіві положення синергетики:*

- принцип самоорганізації — перехід з хаотичного, неупорядкованого стану в упорядкований і навпаки є властивістю самої системи;
- принцип підпорядкованості — поведінка елементів системи, зумовлена безліччю мікропараметрів, залежить від невеликої кількості макропараметрів (параметрів порядку);
- принцип керуючих параметрів — система може бути переведена з одного стану в якісно новий зміною низки параметрів.
- принцип біфуркацій — в разі досягнення керуючими параметрами певних значень поведінка системи змінюється стрибкоподібно.

Стосовно кожного з нас ці положення можна інтерпретувати так:

- у кожному з нас існує механізм саморегулювання, який рано чи пізно приводить нашу внутрішню неупорядкованість організму в організований стан, що відповідає вимогам закономірностей навколишнього світу;
- елементи людської системи мають певні параметри саморегулювання, але при цьому існують параметри саморегулювання всієї системи. Знаючи ці параметри, у процесі саморегулювання можна

забезпечити функціонування як окремих органів (підсистем), так і всього організму (системи) у цілому;

- у людині як системі існують керуючі параметри, впливаючи на які, змінюючи їх, можна цілеспрямовано впливати на механізм регуляції, змінювати його діяльність, поведінку людини. Саме на цьому принципі працюють методики: медитації, ребефінг, холотропна терапія, діанетика та ін.;
- впливаючи на певні параметри, можна спонукати, примусити людину зрадити своїм принципам, життєвій позиції, вибити людину із “сідла” або навпаки. При цьому перехід з однієї життєвої траєкторії на іншу відбудеться практично миттєво і начебто випадково. Хоча ті, хто вивчав теорію імовірності, знають, що випадковість є наслідком закономірності.

В основу синергетичних уявлень покладено ідеї системності, цілісності світу і наукових знань про нього, багатоваріантності та зворотності життєвих процесів людини, глибинного взаємозв'язку хаосу і порядку (випадковості та необхідності). Світ людини складно організований і відкритий впливам на механізм саморегулювання і самоорганізації. Отже, функції регулювання й організації взаємозалежні.

Одним з основних понять теорії систем є поняття про цілісність і системність. Ступінь цілісності буває різною в різних системних об'єктах. Про людину ми звикли чути характеристику — цілісна особистість. У теорії систем цілісність певної системи характеризується ступенем зв'язку між елементами системного об'єкта. Результати досліджень дають підстави вважати, що показник пов'язаності є керуючим параметром.

І. Пригожин [13] виділив два характерних параметри функціонування суспільних систем: ступінь складності, зумовлена кількістю функціонуючих елементів, і величина соціального тиску, примусу, інтенсивність зовнішнього керуючого впливу. Впливом на ці параметри можна змінювати ефективність роботи людини через системи саморегуляції особи.

Наприклад, із послабленням взаємозв'язку елементів системи, наданням свободи елементам ефект організації не досягає максимуму через “розхитаність” свободи. У разі збільшення жорсткості взаємодії вище за оптимальну ефективність організації знову буде меншою від максимальної, але тепер уже через втрату свободи елементів. Розуміння функції регулятора активності людини прояснює загальна



теорія регулювання. Відомо, що необхідними істотними складовими процесів регулювання є взаємодоповнювані процеси нагромадження й обмеження розмаїтості в системі, які виконують функцію регулювання.

У. Ешбі [19] при розгляді процесу регулювання з метою точно визначити, що в нього входить і що мається на увазі, сформулював закон необхідної розмаїтості: розмаїтість наслідків, якщо вона мінімальна, може бути ще більш зменшена лише за рахунок відповідного збільшення розмаїтості регулятора. Дія цього регулятора спрямована на протидію різним зовнішнім збурюванням. Здійснюється це часто зміною взаємозв'язків, спрямованих на збереження цілісності організму, людської особистості.

До факторів, що зумовлюють саморегуляцію особистості, фахівці відносять: цілі, цінності, ідеали, рівні домагань, образ свого "Я". Саморегуляція враховує вимоги норм, правил поведінки, вдачі та традиції. Соціально-психологічна активність регулюється колом спілкування, сферою спільної діяльності, ситуаціями співробітництва, суперництва, конфліктами, стилями взаємин. Мотивуючий ефект саморегуляції виявляється в домаганнях, вимогливості, відповідальності, самокритичності особи.

Механізм саморегулювання керується свідомо вольовими зусиллями і неусвідомленими процесами через вплив на підсвідомість. У першому випадку засобами можуть бути: цілепокладання, складання програми дій, самозобов'язання, самоконтроль, самонавіювання тощо. Ці засоби використовуються для самовиховання.

У другому випадку засоби впливу базуються на техніках гіпнозу (аутогенне тренування, медитація, самонавіювання в системі йоги та ін.) або техніках зміни керуючих параметрів організму (тайцзицюань, цигунтерапія тощо).

**Функція повсякденного контролю діяльності.** Контроль є найважливішою функцією організації праці менеджера та його самоменеджменту. Він реалізує виконання вимог закону зворотного зв'язку. В особистому самоменеджменті можуть вирішуватися різні завдання контролю:

1. **Контроль особистої життєдіяльності.** При цьому перевіряються:
  - досягнення тактичних повсякденних і стратегічних цілей (за націленості діяльності на кінцевий результат);
  - ефективність організації та технології особистої праці (організаційно-технологічний аспект);

- фізичний і технічний стан свого організму (біологічний аспект).

## 2. *Контроль діяльності підлеглої організації* (якщо Ви — менеджер).

Перевірки можуть підлягати:

- робота якогось органу управління;
- організаційно-технологічні аспекти діяльності організації в цілому;
- функціонування системи контролю в організації та ін.

Другий блок завдань розглядається в багатьох підручниках з менеджменту, тому приділимо увагу особистому менеджменту.

У цьому плані варто виділити два напрями особистої діяльності у сфері виконання контрольної функції:

- контроль суто особистої життєдіяльності та діяльності;
- контроль власної діяльності при виконанні функцій менеджера.

*Контроль життєдіяльності та діяльності* передбачає контролювання реалізації потреб та виконанням норм в діяльності. Це охоплює “внутрішнє” і “зовнішнє” життя людини як біосоціальної системи.

Контроль тут виступає як перевірка гармонійності змісту всіх сфер життя людини. Як критерій використовуються система життєвих цінностей, “дерево цілей” життя зі своїми коефіцієнтами відносної важливості кожної цілі в життєвому просторі й часі. Цей напрям контролю передбачає періодичну перевірку стану здоров’я в лікаря, фізичного стану тіла в спортивному залі, на стадіоні. Тут критерієм фізичного і духовного здоров’я є системи показників, співвіднесені з віком, біологічними ритмами організму. Вони можуть бути отримані за допомогою фахівців (лікарів, спортивних тренерів, консультантів) і самостійно з використанням розроблених методик, які є в центрах здоров’я, у спеціальній літературі.

Контроль особистої діяльності охоплює: контролювання досягнення результатів, реалізації в повсякденному житті функцій самоменеджменту, а також технології процесу діяльності та наступної корекції діяльності.

*Досягнення результатів* — порівняння планованого і досягнутого в певний період часу. Це потрібно робити для визначення того, що ж зроблено із запланованого, що не зроблено, з яких причин, яких заходів необхідно вжити в майбутньому. Виділіть у бюджеті часу кілька хвилин і запишіть у робочому зошиті (щоденнику) результати

аналізу. Запис потрібно робити у відведеному місці аркуша, де розписано план дня. Це полегшить виконання стратегічного контролю, що є спрямовуючим для повсякденного. Рекомендуємо вивчити методикю контролю при управлінні кінцевими результатами, запропоновану фінськими фахівцями [15].

*Контроль реалізації функцій самоменеджменту* — також порівняння планованої підцілі з досягнутою окремою ціллю кожної функції самоменеджменту. Мета цього контролю — забезпечення інформацією наступної, об'єднуючої, інтегруючої функції самоменеджменту.

*Контроль технології процесу діяльності* — перевірка відпо-відності використовуваних технік, методів діяльності, технологій цілі й тактиці боротьби, системі людських цінностей. Тут виробляється оцінка застосованих засобів для досягнення цілей. Діапазон використаних критеріїв у цьому разі перебуває між ефективністю й аморальністю. Потрібно пам'ятати про єдність фізичного і духовного, тіла і душі. Наприклад, людина з високою планкою життєвих цінностей, що у вигляді установок містяться в її підсвідомості, яка за власним компромісом або примусом реалізує аморальну ціль, руйнує не тільки власну душу, а й фізичне тіло. Гітлерівці досконало оволоділи простою методикою перетворення людини на тварину і використовували її на практиці. Мета цієї методики, технології — в руйнуванні людської особистості. Сутність — прищеплення дорослій людині психології дитини. Це давало змогу двом-трьом есесів-цям вести сотні людей на страту, змушувати працювати на себе сотні тисяч, які перебували у стані раба, тварини.

Навівши ці приклади, ми прагнемо звернути увагу на те, які Ви ставите цілі, як їх досягаєте.

Аналіз результатів контролю робочого дня краще робити перед сном, коли повсякденні турботи позаду, людина розслабляється, і її мозок переходить в альфа-стан. У цьому стані Ваші думки проникають у підсвідомість (цього стану домагаються від “клієнтів” гіпнотизери) і спонукають вирішувати Ваші життєві великі та малі проблеми. Питання, які варто поставити собі, аналізуючи минулий день, рекомендує Л. Зайверт [3]:

“Хто або що перешкодило мені сьогодні досягти більшого?

Чи приніс я сьогодні користь людям, які мене оточують?

Де я “застряг” на дріб'язках?

Де я займався поверхневими питаннями?

Де я займався непотрібною критикою?

Де я пішов на даремні компроміси?

Де я внаслідок марнославства висунув надмірні вимоги до своїх партнерів?

Що могла б фірма по праву зажадати від мене?

Як могли б думати про мене мої підлеглі, колеги або шеф?

Чи міг я відмовитися від якихось справ?

Чого я навчився сьогодні?

Чи вдалося мені сьогодні записати або обробити свої ідеї, думки?

Що або хто порадував мені сьогодні?

Чи наблизив мене цей день до досягнення моїх цілей?

Що є найкращим з того, що я міг би сьогодні зробити?

Через великий список запитань їх далеко не завжди можна використовувати. Той самий автор пропонує метод “п’яти пальців”, що орієнтує на початкові букви назв пальців.

1) М (мізинець) — розумовий процес: які знання, досвід я сьогодні одержав?

2) Б (безіменний палець) — близькість цілі: що я сьогодні зробив і чого досяг?

3) С (середній палець) — стан духу: яким був сьогодні мій переважний настрій (настрої)?

4) Вк (вказівний палець) — послуга, допомога: чим я сьогодні допоміг іншим, чим прислужився, порадував або “посприяв”?

5) В (великий палець) — бадьорість, фізична форма: яким був мій фізичний стан сьогодні? Що я зробив сьогодні для свого здоров’я, підтримки своїх фізичних кондицій?

Звертаємо увагу на цей метод з таких причин: якщо Ви робитимете це так, як ми рекомендували, в альфа-стані, то спрацюватиме гіпнотична техніка, названа гіпнотерапевтами “якорінням”, що дає змогу програмувати реакцію підсвідомості на звичайний подразник (дотик до якого-небудь пальця). Якір — це форма постгіпнотичного навіювання. Тобто надалі Ви матимете надбаний рефлекс (якщо згадати теорію рефлексів): за свідомого дотику до одного з пальців викликати сформовані підпрограми дій. Ви можете, стоячи на автобусній зупинці, “відключатися” від навколишнього світу і вирішувати певне аналітичне завдання робочого дня.

Проаналізувати діяльність у межах контролю як функції самого-

неджменту можна на основі порівняння використання часу протягом дня, місяця. Фахівець у галузі менеджменту П. Друкер через кожні дев'ять місяців повторює детальний облік і аналіз свого часу протягом трьох тижнів. Щодо результатів він зазначає: "... хоча я роблю це протягом п'яти або шести років, я щораз вигукую: "Цього не може бути! Я знаю, що втрачаю багато часу, але не може бути, щоб так багато".

Аналіз видів діяльності	
План $\Sigma$ , ч	Факт $\Sigma$ , ч
	Виграш у годинах
	Завдання, які ВИ виключаєте, делегуєте, раціоналізуєте

Виконати аналіз можна, скориставшись рекомендаціями Л. Зайверта [3]:

Контроль у цьому разі здійснюється в такій послідовності:

1. *Запланований час.* Запишіть, які з важливих завдань (категорія А) Ви могли б виконувати, якби щодня мали на 1 годину більше часу у своєму розпорядженні.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

2. *Сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності.* Фіксуйте в колонку "Фактичний стан" усю свою роботу, періодично виконувану протягом дня або тижня (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Фактичний стан	Фактично витрачений час, год, хв		Запланований стан	Запланований час, год, хв	
	День	Тиждень		День	Тиждень
Перерахування регулярно відтворених протягом дня або тижня видів діяльності			Перерахування можливостей оптимізації з метою економії часу		

Реєструйте спершу тільки види діяльності та витрачений час, а потім досліджуйте причини і деталі.

3. *Розроблення планованого стану.* Проаналізуйте кожен вид діяльності у колонці “Фактичний стан” щодо можливостей оптимізації трудового процесу з метою економії часу:

- що відбудеться, якщо відмовитися від цієї діяльності;
- що відбудеться, якщо цю діяльність цілком або частково делегувати;
- що відбудеться, якщо цю діяльність здійснити протягом коротшого проміжку часу.

Якщо нічого не відбудеться або наслідки будуть незначними, то цю діяльність можна виключити або здійснити в коротший термін чи делегувати.

4. *Порівняння “план – фактичний стан”.* На цьому етапі варто визначити:

- наскільки великим є фактичне тимчасове навантаження;
- скільки часу може бути заощаджено;
- яких заходів для заощадження часу необхідно вжити;
- як можна ефективно використовувати заощаджений час.

Одним із способів контролю є аналіз щоденних “перешкод”. Працюючи з табл. 6.2, можна визначити заходи для поліпшення усього

Таблиця 6.2

Факт				План
Час “до”	Окремі види діяльності, під час виконання яких Вам заважають	Вид “перешкод” (телефон, відвідувачі)	Тривалість перешкод	Можливості поліпшення використання часу

робочого процесу (план) і порівняти їх з результатами реалізації.

*Контроль власної діяльності при виконанні функції менеджера.* Сутність цього контролю – в перевірці правильності вибору свого місця, змісту і послідовності дій у процесі реалізації функції контролю в підлеглий організації. Стратегічною метою при цьому може бути функціонування елементів системи управління без Вашого втручання,

автоматичне виконання усіх Ваших вказівок (впливів). Менеджер навіть невеликої фірми не в змозі систематично контролювати діяльність усіх своїх підлеглих на всіх ділянках. Тому особистий контроль має здебільшого вибірковий характер.

Вибір об'єктів контролю визначається багатьма обставинами — важливістю ділянки, станом справ, необхідністю вивчення й оцінки підлеглих та ін. Об'єкти особистого контролю, його цілі й терміни доцільно визначати заздалегідь і вносити в робочий план. Це забезпечує необхідну підготовку і підвищує ефективність особистого контролю. Можуть бути такі варіанти вибіркового контролю: ознайомлення з документами, які характеризують діяльність об'єкта; виклик для особистої доповіді підлеглих відповідної ділянки (особисте спілкування); інспекторський обхід або поїздка на об'єкт тощо.

*Робота з документами.* На практиці значна частина документів надходить керівникові, який розподіляє їх між своїми заступниками з наданням вказівок: що слід робити, яким чином виконувати і коли доповісти про виконання. Цей порядок є наслідком колишньої командно-адміністративної системи управління і показником низької організації праці в апараті управління або невіра лінійного менеджера у здібності своїх підлеглих. Такий принцип роботи з документами зосереджує систему контролю на керівникові. У цьому разі необхідна децентралізація. Потрібно ще в канцелярії за чіткими інструкціями розподілити документи на підставі поділу функцій і видів робіт в апараті управління.

*Особиста інспекція* — найефективніша форма контролю, яка вимагає часу і високої попередньої підготовки з боку керівника. Найбільш об'ємною є робота, що вимагає специфічної організаторської діяльності з боку керівника фірми під час інспекторської поїздки з контрольними цілями в підлеглий організації. Здійснення контролю в цьому разі передбачає: визначення його мети та завдань; розроблення плану контролю, доведення змісту його до посадових осіб, які беруть участь у контролюванні; підготовку їх до виконання контролю; визначення порядку і часу доповіді результатів контролю. Керівникові необхідно організувати систему контролю і взяти на себе координуючу функцію (рис. 6.8).

Особливий обов'язок керівника — це контроль за якістю роботи апарату управління. Апарат управління розробляє план, реалізуючи



*Рис. 6.8. Організація контролю під час інспекторської перевірки стану справ у підлеглий структурі*

мету контролю, визначену керівником, доводить цей план до виконавців. Керівник повинен організувати підготовку підлеглих до перевірки, керувати її виконанням. При здійсненні контролю велике значення мають вмілий підхід і стиль роботи тих, хто перевіряє.

Функція контролю прямо пов'язана з усіма функціями самоменеджменту і забезпечує інформацією інтеграційно-координаційну функцію.

***Інтеграційно-координаційна функція діяльності менеджера.***

Самоменеджмент складається з окремих функцій самоуправління. Самоуправління буде цілісним явищем, системою, якщо всі ці функції органічно пов'язані між собою. При цьому зв'язок повинен бути постійним. Тому в самоменеджменті виділяється ще одна функція – інтеграції, яка поєднує всі інші. У вирішенні завдань само-



менеджменту доводиться коригувати власну життєдіяльність людини. Центральною нервовою системою утворюються сигнали із узгодження, приведення людини як біосоціальної системи у відповідність до яких-небудь явищ. Ці сигнали вимагають врахування їх усіма функціями, тому що несуть координуючі впливи. Через спільність вирішення інформаційних і координуючих завдань функція й одержала відповідну назву. Основним елементом механізму виконання цієї функції може бути рефлексія.

*Рефлексія* — поняття, що має складний шлях історичного розвитку. Д. Локк вважав рефлексію спостереженням розуму, спрямованим на свою діяльність, яке породжує особливі знання, на зразок того, як народжуються знання про зовнішні для розуму речі.

На думку І. Канта, рефлексія — це розгляд способу охоплення багатьох знань в одній свідомості. Гегель вбачав у рефлексії активну силу, що прагне подолати межі безпосереднього плину життєдіяльності. Рефлексія “роздвоює” процес мислення за двома функціями — імітації та конструювання змісту. Людина, яка користується рефлексивною процедурою в разі утруднення в діяльності, починає ніби імітувати реальність і намагатися конструювати модель ситуації. Це дає змогу зрозуміти навколишню реальність, спрогнозувати розвиток ситуації та спроектувати свої дії.

Сучасне розуміння рефлексії відображено у визначеннях:

- рефлексія — це аналіз здійсненої діяльності, спрямований на виявлення причин утруднень і корекцію способу діяльності;
- рефлексія — процедура мислення, що описує дії, які потрібно розпочати в конкретній ситуації, і дає змогу побудувати картину здійсненої діяльності, знайти причину утруднення в досягненні цілі, визначити проблему в змісті та формі минулої діяльності, побудувати проект нової діяльності зі зміною форми і змісту;
- рефлексія — особлива форма управлінської діяльності (форма має, як відомо з філософії, складні відносини зі змістом діяльності);
- рефлексія — складна функція роботи нашого мозку, яка виконується ним у процесі самоуправління. Вона реалізується механізмом самоуправління людини, організуючи цикл зворотного зв'язку в роботі центральної нервової системи.

Рефлексія в людині може бути розвинута або ні. Цілком обґрунтованою є думка про те, що у виникненні негативних явищ у

суспільстві, особливо в управлінні суспільством, усіма його ланками, величезну роль відіграла саме відсутність цінності рефлексивного супроводження практики, цінності формування рефлексивних здібностей.

Таким чином, рефлексія — це інструмент виконання функції самоменеджменту, який інтеграційно координує.

## **ЗАПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ**

1. Охарактеризуйте систему основних функцій управління діяльністю менеджера.
2. Поясніть інформаційну функцію діяльності.
3. Проаналізуйте функцію повсякденної діяльності менеджера.
4. Розкрийте функцію прийняття повсякденних рішень.
5. Розробіть типовий план повсякденної праці менеджера.
6. Охарактеризуйте функцію організації повсякденної діяльності.
7. Як здійснюється самомотивація діяльності менеджера?
8. Як відбувається саморегулювання діяльності менеджера?
9. Поясніть функцію повсякденного контролю діяльності.
10. Охарактеризуйте блок-схему функціональної структури процесу усвідомленого регулювання діяльності.
11. Проаналізуйте інтеграційно-координаційну функцію діяльності.
12. Охарактеризуйте процес прийняття рішення в повсякденному житті.
13. Як планується робочий день? Які існують методики з удосконалення планування?
14. Яким чином організується робочий день людини?
15. Охарактеризуйте методики саморегуляції людини?
16. Як виконується повсякденний контроль?
17. Як проаналізувати витрати особистого часу?
18. Дайте характеристику рефлексії як процедурі мислення, механізму інтеграційно-координаційної функції.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Алексеев А., Жигалов В.* Деловое администрирование на практике. — М.: Технол. школа бизнеса, 1993.

2. Бендлер Р. Используйте свой мозг для изменения: НЛП. — Спб.: Ювента, 1994.
3. Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках. — М.: Экономика, 1990.
4. Качанов Л. А. Медитация — путь к себе. — М.: Кокон, 1990.
5. Конопкин О. А. Психологические механизмы регуляции деятельности. — М.: Наука, 1980.
6. Кроссворды для руководителей: практические советы руководителю. — М.: Дело, 1992.
7. Ладанов И. Д. Психологическая саморегуляция хозяйственных руководителей. — М.: АНХ, 1986.
8. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: В 3-х т. — М.: Ника, 1992.
9. Ливайн С. Лидер в тебе. — М.: Прогресс, 1995.
10. Лободин В. Т. Здоровье и духовность: В 5-ти кн. — Спб.: Комплект, 1996.
11. Лоренц К. Агрессия. — М.: Прогресс, 1994.
12. Панасюк А. Ю. Управленческое общение. — М.: Экономика, 1995.
13. Пригожин И. Р. От существующего к возникшему: Время и сложность в физических науках. — М.: Наука, 1985.
14. Рабочая книга практического психолога. — М.: Красная площадь, 1996.
15. Санталайнен Т. И. и др. Управление по результатам. — М.: Универс, 1989.
16. Секреты умелого руководителя / Сост. И. В. Липсиц). — М.: Экономика, 1991.
17. Социальные технологи // Толковый словарь. — М.: Луч, 1995.
18. Технология политической власти. — К.: Вища шк., 1994.
19. Эбби. Конструкция мозга: Происхождение адаптивного поведения: Пер. с англ. — М.: Иностран. лит., 1962.



## ЗАСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Засобами реалізації функцій самоуправління діяльністю є комплекс соціальних та психологічних технологій.

Під технологією мають на увазі сукупність знань про прийоми, способи, методи самоуправління, самоорганізації, саморегулювання, самовиховання. Володіння технологією — уміння застосовувати її у вигляді організованих операцій, здійснюваних у певній послідовності в процесі життєдіяльності. Уміння, у свою чергу, — це здатність людини чинити реальні дії в умовах конкретної ситуації.

Оволодіння технологіями і доведення рівня володіння ними до майстерності та мистецтва досягаються:

- 1) навчанням під час діяльності, коли людина залучається безпосередньо в процес діяльності й оволодіває технологіями неусвідомлено, тому що вони виступають як вироблені в часі певні ланцюжки операцій і дій;
- 2) навчанням як процесом засвоєння предметної інформації з наступним оволодінням технологічними схемами;
- 3) грою — оволодіння елементами технології в межах ситуації, що містить компоненти умовностей;
- 4) тренінгами, що поєднують у собі навчальну та ігрову діяльність, здійснену в умовах моделювання різних ігрових ситуацій.

Таким чином, оволодіння технологічним самоменеджментом вимагає не тільки усвідомленого (в умовах заочного навчання) вивчення описів усього, що входить у поняття “технологія”, а й активної самостійної (організованої на іграх і тренінгах, самоорганізованої вдома або на роботі) діяльності.

Давно відомо, що досягнення цілі життя залежить від процесу досягнення, його організації, ефективності використовуваних засобів. У цьому посібнику ми не ставимо за мету навчити Вас того, як використовувати технології досягнення цілей діяльності менеджера. Проте прагнемо ознайомити Вас з найефективнішими техніками, технологіями, методами для вирішення функціональних завдань, звернути увагу на величезний арсенал засобів самоуправління, які існують в культурі Заходу і Сходу.

## 7.1. ІНДИВІДУАЛЬНО-СУБ'ЄКТНО-ОСОБИСТІСНИЙ АСПЕКТ ТЕХНОЛОГІЇ САМОРОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРА

*Саморозвиток людини* — процес переходу з одного стану, який характеризується певним рівнем розвитку особистості, її здібностей, мислення, самого організму, в інший, досконаліший, що досягається у діяльності в певних умовах життя. Саморозвиток особистості, як правило, розглядають у контексті розвитку діяльності, відстежуючи при цьому розвиток мислення, самосвідомості, самовизначення.

Активізуючим початком діяльності є природна потреба. Залежно від ситуації та обстановки, що складається, від роботи механізму цілепокладання у свідомості формується образ потреби. Цей образ утримується в пам'яті й ніби розщеплюється на зовнішній (абстрактний) і внутрішній (образ, переломлений усередині себе). Зовнішній образ потреби пов'язаний з абстрагуванням, зі стратегічними цілями людини, внутрішній — з конкретним періодом життя, із щоденною тактикою дій.

Щоб теоретично обґрунтувати процес саморозвитку, необхідно докладніше розглянути поведінку людини при задоволенні її потреб. У психології поведінки людини можна виділити: індивідуальну, суб'єктивну й особистісну складові.

**Індивідуальна форма логіки задоволення потреби.** Характеризується такою послідовністю дійсністю дій:

- виникнення потреби та її суб'єктивне відображення;
- активізація механізму поведінки;

- пошук предмета потреби;
- пізнання виявленого предмета, його потребова оцінка;
- зміна поведінки під впливом потреби (присвоєння);
- зникнення потреби.

Індивідуальність виявляється внутрішніми структурами людини, але і зовнішні умови можуть змінити схему індивідуальної життє-діяльності. У разі оцінки предмета як невідповідного потребі виникає реакція його відторгнення або перетворення до відповідного потреби. Перетворення примушує здійснити перехід від пізнавального образу до проектно-цільового. Це вимагає розвитку нових здібностей і механізмів у людини. Розвиток відбувається як свідомо, так і підсвідомо.

**Суб'єктивна форма поведінки.** Визначається нормо-реалізацій-ною логікою. Однією з найпростіших форм є поведінка, спрямована на досягнення цілі. В основі нормо-реалізаційної поведінки — потреба привести її у відповідність із заздалегідь заданими уявленнями про норму, яка веде до цілі. (Під нормою розуміють план, програму, метод діяльності тощо.)

Суб'єктивній поведінці притаманна поява психофізіологічних механізмів протидії природній динаміці стану людини. Одним з розвинутих механізмів цього типу є воля (властивість психіки, яка виражається в здатності людини домагатися поставлених цілей).

**Воля суб'єкта** — здатність підтверджувати соціальне самовизначення в діяльності, у спілкуванні, забезпечувати постановку цілей, формулювання завдань, визначення норм. Воля суб'єкта визначає, як він діє — з використанням старих норм, або модернізує їх, зберігаючи намічені цілі. Отже, воля не абсолютна, вона відносна щодо соціальної норми, принципу, цілі, які були прийняті людиною в процесі соціалізації. Розвиток волі пов'язаний із соціалізацією використовуваних способів мислення, з розвитком рефлексивно-критичних здібностей, зі свідомістю і самосвідомістю суб'єкта.

Суб'єктивна поведінка спирається на механізм свідомості та самосвідомості. Самосвідомість дає змогу замість потребової оцінки в мотивації власної діяльності побачити себе в порівнянні з реальним, бажаним. Цим забезпечуються критичне ставлення до себе, підпорядкування вимогам норми та зміна механізмів саморозвитку.

Рефлексивне супроводження суб'єктивної діяльності дає можливість виявити невідповідність нормативним вимогам, скоригувати

поведінку, залучити механізм саморозвитку. Систематичне самокоригування при реалізації норми є основою вольової самоорганізації. Вольовий прояв концентрує роботу свідомості, самосвідомості, самовизначення. Він спрямовує мислення, рефлексію в нормативно-реалізаційному процесі.

Суб'єктивна форма поведінки є складним синтезом індивідуальної життєдіяльності в умовах конкретної обстановки та наявних механізмів розумової комунікації, спілкування.

**Особистісна форма поведінки.** Характеризується схильністю до проблематизації норми, до пошуку досконаліших норм у межах конкретної програми досягнення цілі. Особистісна поведінка базується не на досвіді, а на ідеалі та цінностях особистого вдосконалення. Вона виявляється у спілкуванні, комунікації, самовизначенні й починається з модифікації норми, що вимагає інших здібностей.

Розглянуті характеристики особистості людини породжують феномени і механізми індивідуальної, суб'єктивної та особистої реакцій на ситуації життєвих утруднень. Індивідуальна реакція не змінює рівня розвитку людини, але водночас знижує прояви вищих психічних механізмів і здібностей. Суб'єктивна реакція зумовлює появу вищих механізмів типу відповідальності та волі. У суб'єктивній реакції активізуючим фактором стає норма, її розуміння і прийняття людиною. Здібності в цьому випадку виявляються залежно від конкретної ситуації. Перешкоди, які виникли в діяльності, пізнаються і критично реконструюються, що сприяє визначенню рішення з їхнього подолання за рахунок іншого застосування здібностей. У разі недостатності здібностей передбачається створення ситуації надбання відсутньої властивості.

При виконанні рефлексії утруднення реконструюються, і визначається норма додаткового процесу розвитку здібності. Після цього людина повертається до реалізації програми свого життя. У різних варіантах суб'єктивного реагування на перешкоди виявляється момент самоуправління і самоорганізації. Слідування власному планові життя (нормі) передбачає слідування цілі діяльності. Діяльність стає цілеспрямованою. За своїм змістом ціль перестає залежати від динаміки індивідуальних станів. За допомогою механізму рефлексії відбувається самоуправління цілеспрямованої діяльності. Суб'єктивне реагування зумовлює самозміну. Це пов'язане з використанням механізму самовизначення, в якому відбуваються

створення уявлень про себе і свої здібності, порядок їх застосування, перебудова уявлень про себе, переведення образу майбутнього в ранг цільового уявлення та ін.

Самозміна є частиною життєвого плану (програми). Вона може перетворитися на саморозвиток за примусового переходу з одного типу діяльності та рівня здібностей до інших. Для оцінки проєктів самозміни і переростання в саморозвиток необхідне створення системи критеріїв розвитку.

Саморозвиток і самозміна в планах особистого самовизначення створюють феномен вільної людини. Від неї залежать якісні та кількісні характеристики саморозвитку, що передбачає розвиток діяльності, організму, здібностей, особистості та мислення. На сьогодні розроблено методологічні підходи до вирішення різних завдань саморозвитку.

## 7.2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

**Техніка виправлення моделі світу.** Людина погоджує свої дії не з реальною дійсністю, а відповідно до створеної моделі (карти) світу.

У повсякденній життєдіяльності це часто призводить до таких наслідків:

- сформована ситуація може бути сприйнята як проблема, хоча вона не є такою. У результаті Ви витрачаєте життєві сили, час на боротьбу з вигаданими “велетнями”;
- у кожного з нас на більшість типових життєвих ситуацій у під-свідомості сформовано підпрограми дій, установки. Це призводить до автоматичної реакції нашого організму при потрап-лянні у відповідну (вашій моделі світу) ситуацію;
- результатом вищезгаданого є неадекватність реагування на процес розвитку подальших подій.

Сприйняття дійсності може бути змінене із застосуванням методики “очищення свідомості” (техніка медитації) або здійсненням рефлексії утруднення в діяльності, спробою вирішити проблему. Найчастіше



людина як проблему бачить ситуацію, що усупереч очікуванням не розвивається за передбаченим сценарієм, або проблемою вважається сама ситуація.

Розв'язати таку проблему можна поетапно:

1) усвідомити і визначити симптоми утруднень, що дасть змогу уявити проблему в загальному вигляді. Для визначення глибинних причин необхідно зібрати і дослідити інформацію про життєву ситуацію, виділити дії внутрішніх і зовнішніх факторів. Часто буває, що ми дивимося на ситуацію під таким кутом зору, який перетворює її на проблему. Тут варто знайти цей кут зору. Наприклад, Ваша дочка вирішила одружитися, але, на Вашу думку, не з тим хлопцем;

2) визначити, чому під цим кутом, з цих позицій ситуація перетворюється на проблему, до чого призведе оволодіння цією ситуацією. Наприклад, Ви вважаєте, що Ваша дочка має всі можливості, для того, щоб знайти кращу пару. У Вас були інші очікування, виробилася своя установка щодо претендента на руку Вашої доньки, і Ваше ставлення до ситуації робить її позитивною або негативною;

3) відповісти на запитання: що Ви особисто можете запропонувати для вирішення цієї “проблеми” і у що це обійдеться;

4) зміна ставлення до власних помилок. Питання не в тому, як цілком усунути помилки в діяльності, а в тому, як до них ставитися.

Нас з дитинства привчили боятися помилок. За помилки в написанні диктанту, розв'язанні арифметичних вправ ставили двійки з наступною системою впливу на дитину, що призводить до формування стійкого умовного рефлексу. Ми стали боятися помилок, а деяких людей вони шокують. Більш того, суворість батьків, впливових для даної особи людей може перетворити її життя на пекло. Це трапляється, коли погроза проникає у підсвідомість, кодує її на певну реакцію у разі, “якщо...”. Тому, коли виникає така ситуація, вмикається установка, сформована у несвідомій частині мозку. Діючи за законом доміанти, вона “захоплює” мозок, паралізуючи свідому діяльність людини. Позбавити цього “кодування” може лікар-психоаналітик або гіпнотерапевт. Але найчастіше людина сама здатна позбутися так званої психології невдахи, усвідомлюючи причини її виникнення, прояснюючи модель світу. А. Блок радив: “Зітри випадкові риси, і ти побачиш — світ прекрасний”.

Пам'ятайте про ефект Пігмаліона: оточення сприймає Вас так, як Ви самі про себе думаєте, і ставиться відповідним чином.

**Техніка цілепокладання.** Чинність закону цілепокладання, наявність у людини рефлексу цілі в процесі еволюції виробили в неї своєрідний механізм цільового управління. Наявність його дає змогу людині будувати модель ситуації, здійснювати самопроєктування в майбутньому, цілеспрямовано діяти із застосуванням рефлексії, визначати причини утруднень, що виникають, і коригувати свою поведінку. Механізм цілепокладання можна показати у вигляді трьох компонентів (рис. 7.1). Цільова поведінка будується за аналогією з процесом прийняття рішення (вибір цілі та засобів). Вона дає змогу вирішити завдання прогнозування поведінки і управління нею.

Стійкий вплив цілі на людину і пов'язана з цим робота свідомості та підсвідомості роблять людину, її поведінку принципово відмінною від причинно-наслідкової (за схемою “стимул–реакція”), тобто ситуативного управління. Індивід у цьому випадку реалізує свою поведінку з урахуванням стратегічних і тактичних цілей.

Наявність стратегічної цілі як деякого домінуючого стану людини призводить до того, що вона у процесі моделювання ситуації проєктує можливість її досягнення в реальній дійсності, розподіляє її на складові – створює “дерево цілей”. Дискретність і порівнянність цих цілей відповідно до їх пріоритетності та важливості сприяють об'єктивному фіксуванню межі етапів у процесі їх досягнення.



Рис. 7.1. Компоненти механізму цілепокладання

Сформулювавши пріоритетну ціль у конкретній ситуації, людина вибирає засоби її досягнення. Характер засобів визначається умовами, обставинами, можливостями. Тут же обраховуються результати, наслідки, ефективність варіанта дій. Так формується задум майбутніх дій. У процесі його розроблення існують два підходи до реалізації життєвих цілей:

1) нормативний (пов'язаний з уявленням про місію життя і від-повідну систему цінностей і норм);

2) екзистенціальний (пов'язаний з духовним началом людини і спрямований на формування, збереження, відтворення особистості).

Під тиском місії у психіці формується і закріплюється ідея належного, яка, з одного боку, є орієнтиром поведінки людини, а, з іншого — функцією слідування обов'язку. Це функція здійснює свідоме формування особистості, а зовні виявляється як стратегічна поведінка.

Цілепокладання є основою самоорганізації людини. При цьому динамічною частиною самоорганізації, її технологічною складовою є рефлексія. Досягається це створенням циклу зворотного зв'язку в нервовій системі (у нейронних мережах мозку).

**Саморегуляція в управлінні.** Згадаємо ще раз, що ми знаємо про фізіологію та функціонування нашої психіки. Як працює наш мозок, ще не ніхто зі смертних досконало не знає. З того, що можна прочитати, почути на семінарах, випливає, що усі технології, які дають змогу впливати на системи регулювання нашим організмом, базуються на методах “управління” підсвідомою діяльністю.

Наша підсвідомість — це “будівельний майданчик” нашого майбутнього. Вона працює в мільйони разів швидше, ніж свідомість, зберігаючи в собі пам'ять предків, спілкується з “космічним розумом”. І за такої могутності “матеріалізує” наші думки. Якщо з нею правильно спілкуватися, вона послужливо виконуватиме всі наші розумні бажання.

Із сивої давнини відомі, а для багатьох невідомі й нині, методики цього спілкування з нашою підсвідомістю, з нашим глибинним розумом. Ми вже називали їх. Це, у першу чергу, медитація. Щоб опанувати її секретами повністю, потрібні роки. Найбільш доступна і відома усім техніка — це аутогенне тренування, аутопсихотерапія та ін. Ознайомимося з методом саморегуляції за Х. Алієвим [2] і техніками введення в транс згідно з вітчизняними спеціалістами [5; 7; 12; 15].

Х. Алієв запропонував метод впливу на підсвідомість, який дає змогу людині:

- швидко відновлювати сили;
- ефективно налаштовуватися на майбутню діяльність;
- швидко переходити з однієї діяльності на іншу;
- знімати різні негативні емоції, переживання, які заважають самоорганізації на певну роботу;
- швидко реалізовувати будь-які формули самонавіювання, які практикуються в тому ж аутотренінгу;
- швидко оволодівати навичками при навчанні, позбутися стереотипів, збільшити захисні сили організму тощо;
- лікувати окремі хвороби.

На Заході цей метод називають самогіпнозом. Методи впливу на психіку людини (сугестія, навіювання, наведення трансу тощо) об'єднані одним терміном “гіпноз”. Вони мають однакову природу: нейрофізіологічні механізми управління, відомі з давніх часів. Розглянемо їх докладніше, оскільки, незважаючи на численні видання, присвячені цьому психічному явищу, для багатьох людей поняття “гіпноз” пов'язане з таємницею.

*Гіпноз* — закономірний стан психіки, який виникає в людей під впливом різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Фахівці в галузі гіпнозу [5; 7; 9; 12; 15] виділяють 34 види станів нашої свідомості, які у побуті ми називаємо гіпнотичними. Діапазон їх широкий — від шаманських і посмертних до творчих і спортивних. Тому вкривати гіпноз містичною аурую не варто. Багато вчених вважають, що усі види гіпнозу — це самогіпноз. Гіпнотерапевт лише допомагає ввійти в транс.

Гіпноз — це специфічний стан свідомості, в якому вселяння впливають на неї з більшою силою, ніж у звичайних станах. Цей стан здебільшого досягається: 1) стомленням органів чуттів і розвитком процесів гальмування в корі мозку, відповідно до закону домінанти це гальмування поширюється на інші ділянки; 2) м'язовим розслабленням, релаксацією, що ніби готує нервову систему до відпочинку.

Мета цього — знизити активність роботи мозку, довести його до альфа-стану, коли свідомість звужується, “відключаються” механізми аналізу, контролю і верифікації інформації, яка надходить. Це легко досягається, якщо Ви упевнені в успіху “свого самогіпнозу”, довіряєте застосовуваній методиці, жагуче бажаєте одержати ре-

зультат. Навіщо потрібно людині переходити в трансний (нейтральний) стан? Річ у тім, що в цьому стані зникають особиста рефлексія людини, паралізуючий страх через можливу помилку — не досягти поставленої мети.

У стані трансу будь-яка ідея, думка відразу набувають сили програми для мозку. Якщо ця думка Ваша, тоді підсвідомість виконуватиме Вашу команду, якщо гіпнотизера, — то його. Робота відбувається за схемою: свідомість дає замовлення, трансний (нейтральний) стан “відключає” все, що заважає, і “включає” все сприятливе — зі свідомого і несвідомого досвіду людини. Цим їй створюється можливість для внутрішньої саморегуляції, самоорганізації на виконання замовлення.

Використовуючи цей метод, можна одержати цілісну, повнішу реалізацію вольового самоналаштування на що-небудь. Це досягається залученням усіх внутрішніх потенційних можливостей психіки й організму в цілому. Наприклад, Ви у думках уявили, як будете поводитися на переговорах з конкурентами, тобто сформували настановну психологічну модель поведінки. Якщо установки на правила поведінки застосувати в режимі саморегуляції, то до психологічного налаштування додається інтенсивне психофізіологічне. Це призведе до утворення для психологічної моделі адекватного вегетативного забезпечення. До вольової установки на ціль переговорів підключаються відповідні їй фізіологічні процеси. Ця перебудова організму відбувається практично миттєво.

Основними етапами самогіпнозу є:

1) підготовчий — розслаблення. Найдоступніший спосіб — глибоке дихання, зняття напруження за допомогою різних груп м'язів (поступової релаксації). Проте можна використовувати напруження і тривогу;

2) входження в транс. З огляду на те, що в ідеалі кожній людині потрібна своя методика, методик наведення трансу багато;

3) робота з ціллю. Це безпосереднє використання трансного стану для змін. Наприклад: як подолати стрес, страх, тривогу; як кинути палити; як допомогти при алергіях та астмі; як домогтися рішучості та впевненості у собі; як самоорганізуватися на вирішення проблеми тощо.

Цей метод, що дає змогу звертатися до підсвідомості, залучати її до вирішення власних проблем, має першорядне значення в самоуп-

равлінні. Він забезпечує розв'язання багатьох функціональних завдань використанням власного ресурсу. Більш того, він робить життя гармонійним, приносить задоволеність собою.

**Технологія самовиховання.** *Самовиховання* — свідомо, планомірна, систематична робота над собою з метою вдосконалення або формування нових якостей власної особистості, необхідних для досягнення життєвих цілей. Це діяльність зі зміни своєї особистості.

Самовиховання спрямоване на засвоєння певних ідей, норм, принципів, навичок, технік тощо. У самовихованні можна виділити три етапи:

1) *початковий етап* — прагнення змінити себе, форму своєї поведінки. На цьому етапі людина ще не планує вдосконаливати себе, а прагне лише відмовитися від того, що суперечить її життєвій місії, заважає рухові до цілі. У внутрішньому світі особистості виникають протиріччя між старими характеристиками та необхідністю нових;

2) *центральний етап* — створення умов, які сприяють загостренню протиріч між старими і новими вимогами до особистості. На цьому етапі відкидається одне і схвалюється інше;

3) *завершальний етап* — перевиховання, прагнення особи до перевиховання (засвоєння нових поглядів, формування нової життєвої позиції) відповідно до поставлених життям вимог.

Процес самовиховання — це якісно нова взаємодія людини із зовнішнім світом, активна зміна свого внутрішнього світу. Об'єктами само-виховання можуть бути:

- воля, виражена в умінні долати труднощі, перешкоди;
- особиста організованість;
- уміння володіти своєю увагою;
- пам'ять тощо.

Для вирішення завдань самовиховання використовуються засоби: самопримус, самоподолання, самопідпорядкування, самонаказ, самовмовляння, самонавіювання, самопокарання, самостимулювання, самопереконавання, самозаспокоєння. Кожен цей засіб вводиться в дію з використанням досить простих і знайомих кожному технік. Наприклад, самонаказ — це вольовий акт, заснований на переконанні у необхідності виконання певної програми. У здійсненні вольового зусилля, спрямованого на виконання самонаказу, велике значення має самопереконавання. Воно базується на застосуванні обґрунтованих доводів, нових аргументів у необхідності чогось, які

мотивують діяльність. Самопереконання варто завершити прийняттям рішення і самонаказом: “Все!” “Досить!”, “Потрібно”, “Зробити”, “Вперед!”. Усі засоби самовиховання взаємозалежні.

Ефективним засобом самовиховання є самонавіювання у стані гіпнотичного трансу (самогіпнозу). Основним засобом самовиховання є вдосконалення діяльності, оскільки вона породжує нові навички, уміння. Як відомо: “Замало — знати, лише вміння робить нас могутніми”. Наше вміння програмується у підсвідомості внаслідок повторення. Людина поводиться так тому, що завдяки засвоєнню програми вона залучається до неї у певній обстановці автоматично. Це і вимагає вдосконалення діяльності.

Будь-яка діяльність регулюється і управляється через зворотний зв'язок. Результати роботи (виконання програми) у сфері самовиховання повинні періодично вивчатися, аналізуватися, порівнюватися з плановими, а також здійснюватися коригувальні впливи в системі самовиховання.

**Технологія взаєморозуміння.** Розуміння у процесі комунікації відбувається на основі сприйняття вербальної та невербальної інформації.

**Сприйняття і розуміння мови.** Функція мови є комунікативною. Мова — це засіб соціального спілкування, висловлення і розуміння. Мова тісно пов'язана з мисленням людини. Проте одиниці думки й одиниці мови не збігаються. Думка не складається з окремих слів, як мова.

Людина витрачає багато часу, щоб донести одну думку. Думка — як хмара, з якої ллє дощ слів. Сама думка народжується з мотивуючої сфери свідомості, яка охоплює прагнення і потреби, інтереси та обговорення, афекти й емоції. За думкою стоїть афективна і вольова тенденція, яка пояснює, що криється за дощем слів. Для розуміння співрозмовника необхідно знати мотив. Розуміння чужої думки стає можливим при визначенні її дійсного ефективного-вольового підґрунтя.

При розумінні мови співрозмовника необхідне усвідомлення значення слів і мотиву думки того, що він говорить, і заради чого висловлюється думка. Таким чином, варто розуміти слова (текст) і автора цього тексту.

Розуміння полягає у створенні образів в одній з півкуль мозку (див. рис. 2.4.) без контролю їхнього характеру й ототожненні вира-

женого автором тексту. Це “природне” розуміння здебільшого пов’язане із ціллю комунікації, реальною ситуацією. При розумінні варто розрізняти смисл і зміст тексту.

Зміст тексту — це типовий результат розуміння, коли знімаються індивідуальність розуміння й умови його організації. Текст ніби стає незалежним від автора і слухача (читача). Розуміння базується на відповідності знака його значенню, зв’язки ж між знаками характеризують логічні співвідношення.

Смисл тексту — індивідуальна форма застосування значень слів, знаків, авторських уявлень, виражених у тексті. Він має авторську особливість. При розумінні тексту, як правило, зупиняються на його змісті й не доходять до смислу.

Те, що ми чуємо, читаємо, піддається нашій критиці. За критичного розуміння недостатньо у процесі сприйняття тексту ґрунтуватися на суб’єктивній впевненості, тотожності усвідомленого змісту змістові сказаного (написаного) автором. За такого сприйняття втягують у процес розуміння механізми свідомості та самосвідомості, що зумовлює необхідність управляти цим процесом. Для управління процесом розуміння необхідні спеціальні засоби: використання для цього процедури рефлексії, а для фіксації смислів у процесі розуміння — схем образотворчого типу. Проте динаміка процесу комунікації не дає змоги цими засобами спостерігати за смислотворенням. Вони є громіздкими, не забезпечують своєчасного досягнення цілі розуміння.

Цілями розуміння тексту можуть бути:

- відтворення результату вираження думки (смислу або змісту тексту);
- виявлення в автора вихідних положень;
- розпізнавання у змісті необхідного для вирішення завдання, що спонукало слухати або читати текст.

Досягти мети розуміння можна на основі рефлексії й усвідомлення смислотворення результатів фіксації смислів у процесі сприйняття тексту.

Найпростішим способом відтворення результату вираження думки (яку вкладено у смислі та змісті тексту) є пошук і виявлення у матеріалі смислів тієї теми, яка становить предмет бесіди. Специфіка розуміння в цьому разі припускає використання словникових значень і реалізацію логіко-граматичних вимог. Потрібно враховувати



особливості того, хто сприймає, й обставини розуміння, уточнювати значення слів у словниках. Природно, цього не можна зробити в діалозі, тому слід уточнити в автора, що він розуміє під тим або іншим мовним зворотом. Можна просто запитати, чи правильно Ви зрозуміли те, що він говорить, і сформулювати своє розуміння.

Якщо текст досліджується і потрібна глибина розуміння, то залучається експерт, який володіє логотехнічною та онтологічною підготовкою.

**Пошук вихідних положень автора** (тверджень, думок), покладених в основу діалогу. Технологію вирішення цього завдання розглянуто в роботах [1; 13; 18]. Сутність її — у використанні двох типів логіки: реалізуючих принципи додатковості та уточнення. У логічних міркуваннях здебільшого застосовуються терміни “суб’єкт” (те, про що йдеться) і “предикат” (те, що говориться про об’єкт). Під предикатом розуміють єдність знака і значення. Знак — одиниця мови тексту, символ, носій інформації. Знаки (комплекси знаків) описують і зображують об’єкт. Об’єкт — те, що протистоїть суб’єктові (явище, предмет, особа, на які спрямовано увагу). Використання предиката позбавляє уявлення суб’єктивності. Послідовно сприймаючи знаки і “розглядаючи” відношення між ними, конструюють й узагальнюють зображення реальності. Використання відмінностей логіки доповнення й уточнення дає змогу виявити вихідні положення в тексті.

**Розпізнавання змісту тексту.** Найчастіше це завдання вирішується в комунікації. Комунікація виникає на базі спілкування, зумовлена необхідністю узгодження спільного життя і діяльності та передбачає:

- використання мови як посередника;
- зняття утруднень у спілкуванні (нерозуміння) перебудовою образів;
- появу вимог до застосування посередника (мови).

Тут виявляється вся архітектура мови: словник, граматики, самовтілення вимог у побудові мови.

**Використання мови як посередника.** Мова — це узагальнені вимоги до організації спілкування. Мова людини в комунікації виступає як організований посередник. У процесі розвитку мови утворилися своєрідні еталони посередника, які застосовувалися в різних ситуаціях і випадках. Тому в процесі розуміння необхідно виділяти мову як суму еталонів (словник) і мову у вигляді тексту, породженого

у певній ситуації. Синтаксис і граматики є засобами застосування еталонів. Використання еталонів і правил становить мову.

Людина у своєму розвитку проходить шлях засвоєння цих еталонів і правил у певному середовищі, й часто значеннєве навантаження, що додається якомусь елементові мови, буває різним. Проте у цілому мова дає змогу перебудувати образи в людей, які спілкуються і бажають зрозуміти один одного. Як показано в моделі комунікації (розділ 2), розуміння досягається точністю передання аналога.

**Усунення утруднень у спілкуванні.** Текст, який нами сприймається, має структуру — взаємне розташування і зв'язок слів, знаків тощо. Звертаємо увагу на важливість структури тексту і того, що надалі буде розкрито під багатозначним “тому подібне”. У будь-який письмовий або усний текст за всієї його звичайності для сприйняття можна вмістити “приховані” команди для підсвідомості, які переводять людину в стан гіпнотичного трансу.

Текст сприймається корою мозку, відбувається відповідна робота пам'яті й інших механізмів. У пам'яті людини містяться образи, що виникають при сприйнятті, закріплені за еталонами і є результатами конструювання мови. Еталон погодженого з іншим або сконструйованого уявлення називають значенням. При сприйнятті з'являються спершу індивідуальні, стихійні уявлення, що згодом соціалізуються, стають соціально необхідними для розуміння.

Отже, ми розуміємо текст, використовуючи еталонні уявлення. Частини тексту взаємозалежні, що впливає на синтезування уявлень і результат сприйняття, його смисл. На відміну від значення смисл не збігається зі змістом тексту. Смисл є результатом реального процесу сприйняття і розуміння тексту в комунікації. Розуміння припускає утворення смислу як авторського бачення світу, який в дійсності нас оточує. Значення в розумінні тексту — це результат угоди між людьми, які беруть участь у комунікації й однаково бачать навколишній світ. Отже, процес розуміння зводиться до впізнання структури тексту і використання наявного різноманіття уявлень для відтворення того, що мав на увазі автор.

Розглянутий процес розуміння пов'язаний з вербально одержуваною інформацією. Він недостатньо враховує внутрішній психофізіологічний процес, який відбувається в партнері по комунікації.

**Соціокультурні технології.** Про ці технології, розроблені 20 років тому в США Д. Гріндером і Р. Бендлером, багато написано [7; 11; 17].

Ефективність і багатоплановість їх застосування в менеджменті, самоменеджменті зумовили їх популярність, вони продовжують становити інтерес для тих, хто навчається управління собою, та інших. У даному посібнику ці технології розглядаються як засоби самоуправління, самоменеджменту.

Ефективність соціокультурних технологій зумовлена можливістю “зняття” з об’єкта комунікації як вербальної, так і невербальної інформації та управління своїми психофізіологічними процесами в організмі. Автори цих технологій, назвали їх нейролінгвістичним програмуванням (НЛП). Вони вважали, що винайшли спосіб використання людиною власного мозку, і мали підстави до такого висновку й оцінки своєї роботи, хоча застосовували техніки, уже давно відомі у світі, особливо у Радянському Союзі. Проте потрібно віддати належне тому, що вони додали їм соціокультурного характеру.

НЛП в самоменеджменті дає змогу:

- ефективно використовувати власний людський ресурс;
- програмувати себе і партнерів на досягнення результатів і зміну особистих якостей;
- непомітно змінити поведінку свою і своїх колег;
- мотивувати себе на досягнення поставлених цілей;
- підвищити рівень розуміння оточення;
- ефективно організувати комунікації з людьми.

Перераховані можливості НЛП сприяють успішному виконанню багатьох функцій самоменеджменту.

**Технологія комунікації.** Відомо, що дві півкулі, які становлять передній мозок, працюють спільно, але між ними існує спеціалізація. Права півкуля керує сенсорними та руховими функціями лівої половини тіла, а ліва — правою половиною. Один з найвідоміших фахівців у сфері роботи мозку Р. Сперрі стверджує, що кожна півкуля має власні окремі відчуття, сприйняття, думки та ідеї, цілком відособлені від відповідних внутрішніх переживань іншої півкулі. Кожна півкуля — ліва і права — має власну ланку спогадів і засвоєних знань, недоступних для іншої. У багатьох відношеннях кожна з них має окреме власне мислення”.

Багатьма дослідниками доведено, що кожна півкуля сприймає реальність власним способом. Ліва півкуля спеціалізується на словах, числах, аналітичному мисленні та лінійно-цифрових міркуваннях.

Права півкуля — на просторовості, візуальній образності, уяві, колір-них гамах, кінстетичних переживаннях і творчості (у лівшів усі навпаки).

Коли Ви дивитесь на знайому людину, ваша ліва півкуля пізнає специфічні риси, тобто ніс, рот, очі тощо. Проте за роботи тільки лівої півкулі людина не здатна пізнати ціле, тому що цим займається права півкуля.

Інформація, яка сприймається органами чуттів людини, характеризується особливостями роботи півкуль мозку комунікантів. Унаслідок сприйняття в людини формуються образи, в ідеалі від-повідні (аналогічні) дійсності. У формуванні образів виділяють аналогову інформацію:

- моноканальну, яка відповідає позі, подиху, інтонації, темпу, тембру голосу;
- стереоканальну, що відповідає рухам рук, міміці, почервоінню лівої та правої сторін обличчя.

При цьому права стереоканальна інформація (жести, міміка правої частини тіла) характеризує знаково-логічну складову інформації і керується лівою півкулею мозку. Ліва стереоканальна інформація (жести, міміка лівої частини тіла) характеризує емоційно-значущу складову інформації і керується правою півкулею мозку.

Жести, міміка тощо керуються підсвідомістю, що мимовільно (щиро) виражає сприйняте. Мова керується свідомістю (тут людина може обманувати); при цьому виникає ситуація, коли тільки тіло може демонструвати розбіжність. З огляду на це сформовано три правила:

1) правостороння аналогова інформація повинна бути симетричною лівосторонній. Особливо добре це помітно при посмішці. Якщо Вам раді, то посмішка буває симетричною;

2) максимальна аналогова інформація повинна відповідати знаковій інформації. Якщо людина говорить одне, а поза, подих, пос-мішка, характер мови сприймається по-іншому, то відразу відчувається фальш;

3) ліва стереоканальна аналогова інформація повинна відповідати знаковій інформації. Для переконання людини завжди потрібно мову підкріпити емоційно. Можна не настільки логічно викласти думку, але схвильованість додасть Вашій мові переконливості.

Відомо, що мозок працює як “детектор брехні”. За невідповідності інформації цим вимогам вона сприймається з недовірою. Людина

може навіть цього не усвідомлювати, але їй підказує про це підсві-домість.

З огляду на зазначену особливість роботи мозку можливе “під-лаштування” під партнера по комунікації. Саме це демонструють гіпнотерапевт хворому, циганка яка пропонує поворожити, підготовлений партнер за столом переговорів. Вони володіють у цьому випадку технікою “зачарування”, яка базується на закономірностях сприйняття, мислення людини. Її дослідним шляхом розкрили ще давні російські жерці, використовували відомі гіпнотизери російського походження, а “окультурили” й додали гласності автори НЛП. За допомогою кінокамери вони, досліджуючи досвід знаного гіпнотерапевта М. Еріксона, виявили закономірність між аналоговим сприйняттям навколишнього світу і відповідним використанням предикатів (єдність знака, слова та їхнє значення), системи жестів, міміки, характеристик мови і рухом очного яблука.

Кожна людина, яка сприймає навколишню реальність, формує аналогі трьох типів (трьох модальностей):

- 1) візуальної (сприйнята аналогова інформація відповідає комплексів зорових образів);
- 2) аудіальної (сприйнята аналогова інформація відповідає комплексів звуків);
- 3) кінестетичної (сприйнята аналогова інформація відповідає комплексів відчуттів тіла).

У процесі розвитку під впливом різних чинників людина починає користуватися частіше однією з трьох модальностей, яка стає домінуючою. При цьому людина може сприймати зовнішню інформацію з домінуванням однієї, наприклад слухової, системи, внутріш-ньо обробляти отриману інформацію з домінуванням іншої, наприклад зорової (у вигляді образів і уявлень), а передавати інформацію в зовнішнє середовище з домінуванням третьої, наприклад кінестетичної, системи. Не обов'язково, щоб при прийнятті, обробленні та переданні інформації були різні основні сенсорні системи або одна. Іноді основних провідних систем буває декілька.

Отже, якщо передавати людині інформацію в тій модальності, у якій вона звикла сприймати, то це відбуватиметься досить ефективно. Для того щоб виявити цю модальність, можна скористатися відкриттям авторів НЛП. Вони рекомендують використовувати кілька ключів доступу (індикаторів) модальності.

Доступом називається процес одержання внутрішньої інформації — картин, звуків, відчуттів, які становлять спогади, фантазії та ін. Ключем доступу є специфічна невербальна поведінка, яка вказує на спосіб, за допомогою якого одержують інформацію:

1) *словесні передцілі*. Коли людина говорить: “Ви уявіть”, — то це означає, що вона спершу уявила образ, а потім його озвучила словами у візуальній модальності. Кожній модальності відповідають специфічні предикати. Частина з них наведено в табл. 7.1;

2) *кінестетичні індикатори*. Кожній модальності відповідають певні жести, характеристики голосу (темп мови, інтонація);

3) *очні сигнали доступу (ОСД)*. У процесі вивчення людської поведінки виявлено, що “скануючі” рухи ока тісно пов’язані з внутрішніми процесами, які відбуваються у головному мозку. Ці рухи необхідні для актуалізації у свідомості інформації про минулі спогади або конструювання майбутнього досвіду. Необхідна інформація може бути отримана спостереженням за рухом очей. Наприклад, Ви задаєте запитання: “Що вчора на зборах було цікавого?” Якщо це запитання змусило партнера щось згадувати (виводити з оперативної пам’яті), його очі зроблять три рухи. Перший характеризує процес спогаду на підсвідомому рівні, другий — процес репрезентації, що дає змогу людині відтворити інформацію у бажаному вигляді й надати її свідомості. Цей процес усвідомлюється людиною. Вона бачить візуальний образ, чує звуки, відчуває. Третій рух характеризує процес референції (оцінки, перевірки) на рівні підсвідомої діяльності. Ці рухи

Таблиця 7.1.

### Індикатори визначення модальності

Індикатор	Модальність (з боку спостерігача)		
	візуальна	аудіальна	кінестетична
Модальні предикати	Уявіть, яскраво, перспектива тощо	П о с л у х а й т е , голос-но, логічно, спів-звучно	Почуваю, відчуваю, легко, зручно
Жести рук	На рівні обличчя	Вище від пояса	Нижче від пояса
Темп мови	Прискорений	Розмірений, рівний	Уповільнений
Інтонація голосу	Підвищена	Монотонна	Знижена
Очні сигнали доступу	Нагору, прямо, ліворуч, праворуч, прямо перед собою	Праворуч, ліворуч, вниз праворуч	Вниз прямо, вниз ліворуч

людських очей (етапи) називають стратегіями мислення. Знання їх дає можливість визначати, в якій модальності відбувається цей поетапний процес мислення. Відповідь партнера у модальностях, які відповідають модальності етапів, зумовлює швидке розуміння.

Отже, ми ознайомилися із системами введення інформації у сві-домість репрезентації (первинної та референтної). Нижче буде показано їх важливість у самоменеджменті.

Схему головних сигналів доступу (ГСД) наведено на рис. 7.2. і в табл. 7.1. Зображена на рис. 7.2 схема характерна для правшів (для лівшів — навпаки). Ця схема притаманна більшості людей, але можуть бути і винятки, пов'язані з особливостями спеціалізації роботи півкуль мозку.

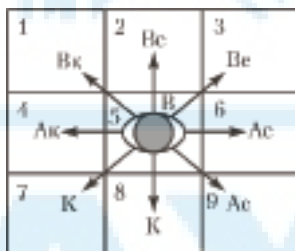
Розподіливши поле зору людини (партнера з комунікації), яка дивиться на Вас, можна виділити дев'ять зон:

1, 2, 3, 5 — зони візуальної модальності. Якщо партнер робить рухи очима в цьому напрямку, то перетворює аналогову інформацію на слова у візуальній модальності.

4, 6, 9 — зони аудіальної модальності. Якщо партнер глянув у ці зони, то перетворює аналогову інформацію на слова в аудіальній модальності.

7, 8 — зони кінестетичної модальності. Якщо партнер зробив рух очима в цю зону, то він перетворює аналогову інформацію на слова в кінестетичній модальності.

Зони 1 (Вк) і 4 (Ак) характеризуються конструюванням образів, які партнер по комунікації не бачив і не чув. Наприклад, якщо Ви за-



**Рис. 7.2. Схема очних сигналів доступу (стрілками показано напрямки руху ока партнера по комунікації):**

В — візуальна модальність; А — аудіальна модальність; К — кінестетична модальність; е — ейдетичне сприйняття; к — конструювання образів

питуєте людину, де вона була, а та починає конструювати (погляд пішов у зони 1 і 4), то, швидше за все, вона Вас обманює.

Зони 2, 3, 5, 6, 9 — ейдетичне сприйняття зорових або слухових образів у всіх подробицях.

Отже, для ефективної комунікації необхідно бути постійно в модальності партнера по комунікації. Враховуючи різний набір модальностей етапів мислення (три етапи по три варіанти модальності на кожному), для ефективної комунікації потрібен розвиток 27 стратегій мислення. Проте результати досліджень авторів НЛП і практика роботи багатьох гіпнотерапевтів свідчать, що в більшості людей кількість стратегій мислення є досить обмеженою. Це звужує їхні можливості до ефективної діяльності, а часом спотворює сприйняття світу.

*Приклад 1.* Дослідження показали, що менеджери вищого і середнього рівнів управління повинні мати розвинуті візуальну і кінестетичну референції. Перша визначає здатність до стратегічного мислення, а друга — вміння налагоджувати гарні стосунки з підлеглими, легко встановлювати контакти, розвивати дух співробітництва.

*Приклад 2.* Людина може не мати референтної системи, не знає, чого хоче і постійно не задоволена своїм життям. Цей етап стратегії мислення “створиться” з використанням НЛП.

Стратегії мислення можуть бути вдалими і невдалими. Вдала стратегія — це послідовність процесів, яка призводить до бажаного результату. Невдалі стратегії можуть працювати ефективно, але не є корисними. Прикладом вдалої стратегії можна назвати таку: незалежно від мови і країни, люди, які добре володіють правописом, користуються однією і тією ж стратегією. Вони викликають ейдетичний образ слова, який зберігається в пам’яті, а потім перевіряють правильність візуалізації за допомогою кінестетичних відчуттів поблизу середньої лінії тіла [7; 11] (у районі сонячного сплетення). Якщо Вас цього навчили в дитинстві, то ця послідовність як підпрограма міститься у підсвідомості, й Ви навіть не знаєте про її існування. Ті, хто має труднощі з правописом, напевно, не володіють цією стратегією. Д. Гріндері й Р. Бендлер стверджують, що найчастіше так звані нездатні діти є звичайними дітьми, чий проблеми створені системою навчання.

Прикладом невдалої стратегії є також стратегія правопису, яку часто рекомендують у школі: уявити слово візуально, а потім вимо-



вити його. Після такого “організованого” процесу мислення про зміст диктантів говорити не доводиться. Одним із завдань у самоменеджменті, вирішення якого забезпечує ефективний саморозвиток, є тренування в постійному збільшенні кількості використовуваних стратегій. Чим більше стратегій мислення Ви розвинете, тим ефективнішим буде Ваше спілкування з навколишнім світом.

У першу чергу, потрібно навчитися приєднуватися до провідної модальності партнера, що різко підвищить ефективність засвоєння Вами технології комунікації і дасть змогу за рахунок цього вирішувати складні завдання. І. Кузьмін наводить у своєму посібнику [11] ефективний приклад такого приєднання. Один з керівників говорить: “Колеги! Мені здається, що ми не до кінця розуміємо, до яких тяжких наслідків може призвести це рішення”. Тут наведено стратегію мислення ДО (візуальний пошук, аудіальна репрезентація і кінестетична референтна оцінка). Приєднання до цього керівника забезпечує “віддзеркалення” стратегії ДО у наступній пропозиції: “Наше підприємство матиме гарну перспективу тільки в тому випадку, якщо кожний з нас, прислухається один до одного, сприятиме розвиткові духу співробітництва”.

Одним зі способів оволодіння ефективними стратегіями в якій-небудь галузі може бути визначення стратегії мислення в тих людей, в яких вирішення певного блоку завдань виходить краще, ніж в інших. Після визначення стратегії й аналізу причин її ефективності, цієї стратегії можна навчити бажаючих.

**Техніка досягнення взаєморозуміння у комунікації.** Гіпнотерапевти давно використовують техніки взаємин, гармонії, згоди. Вивчаючи роботу з клієнтами М. Еріксона, автори НЛП виділили три важливих етапи в його лікувальних діях — приєднання, закріплення і ведення. З’ясувалося, що вони можуть бути використані в психології ефективних комунікацій.

Використовуючи заздалегідь зібрану інформацію про партнера по комунікації, можна визначити стратегію ділового спілкування і домогтися ділових переваг при вивченні спірних питань. У даному разі йдеться про психотехнологічну складову технології реалізації ділової стратегії. Вона містить етапи приєднання, закріплення і ведення.

На *першому етапі* виробляється “віддзеркалення”, або “синхронізація” важливих дій з діями партнера по комунікації. Це наслідкування відбувається вербально, використовуються спе-

цифічні процесуальні слова (приклад приєднання через стратегії мислення було наведено вище). Наслідування здійснюється і невербально, за рахунок “віддзеркалення” пози, подиху, темпу мови тощо і є процесом “повернення” партнерові складових його власної поведінки. У цьому разі розуміння, згода із співрозмовником підкріплюються поведінковим еквівалентом. Партнер по комунікації відчуває гармонію взаємин, тому що до процесу долучена підсвідомість. Але при цьому потрібно вміти тонко і природно, без передраження здійснювати візуальне, аудіальне та кінестетичне наслідування. Варто придивитися до спілкування людей. Багато хто інтуїтивно копіює один одного. Навчання наслідування повинне відбуватися послідовним оволодінням елементами, які становлять весь спектр вербальних і невербальних показників” віддзеркалення”. Фахівці виділяють два види невербальних наслідувань – пряме (Ви повторюєте поведінку партнера) і перехресне.

За перехресного наслідування на *першому етапі* у певній модальності Ви наслідуєте дію партнера іншим індикатором модальності. Наприклад, подих партнера відображається рухом руки. Здійснюється заміна невербальних каналів.

На *другому етапі* відбувається закріплення у провідній (пошуковій), репрезентативній, референтній системах партнера. Досягається це “втінням” у модель світу партнера, Ви починаєте бачити його проблеми своїми очима (як актори входять в образ). У бесіді Ви підтримуєте відповідність мови і мовчання, виражаєте згоду з дійсно важливими аргументами.

На *третьому етапі* змінюється поведінка партнера на аналоговому рівні. При цьому ставиться мета – створити співрозмовникові іншу реальність у всіх модальностях. Досягається це послідовною зміною своїх пози, жестів, міміки, темпів мови і подиху та неусвідомленого повторення цих дій партнером по комунікації. Співрозмовник внаслідок автоматичного “віддзеркалення” синхронізує свої дії з Вашими, ніби “ведеться” за побаченими, почутими, відчутими змінами. У результаті хворий в гіпнотерапевта, партнер у комунікації, сприймаючи інформацію в потрібній Вам модальності, виявляється в новій для себе реальності. Відбувається зміна його моделі світу, психофізіологічних реакцій.

**Психофізіологічні технології самоуправління.** Сформованого визначення психофізіологічної технології (ПФТ) сьогодні немає.

Існує обґрунтована думка, що психотехнологія — це психологічна складова дій (технологій), використовуваних людиною у процесі діяльності для досягнення шуканого результату [11; 15]. У нашому посібнику під ПФТ розуміємо цілеспрямовану, упорядковану сукупність дій людини з управління психофізіологічними процесами власного тіла. (Вплив на психологічну сферу зумовлює перебудову фізіологічних процесів в організмі.)

За тисячоріччя людиною розроблено і випробувано на практиці безліч технік і технологій, що дають змогу виконувати різні функції самоуправління, вирішувати завдання, які ставить життя, з адаптацією до мінливих умов, зі зміною цих умов. Розглянемо деякі ПФТ, які мають прикладне значення у повсякденній життєдіяльності сучасної людини. Переважно це приклади ПФТ, розроблені А. Ситниковим на базі підходів і рекомендацій американської школи НЛП, технік російського гіпнозу, самоуправління Сходу, які надруковані в десятках книжок, виданих у видавництвах “Софія” та “Ваклер” у Києві.

**Мнемотехнічні принципи Г. Лорейна.** Техніка призначена для розвитку здібностей щодо запам’ятовування інформації, ефективної роботи з текстом. Послідовність слів (предметів), необхідних для запам’ятовування, потрібно подати у вигляді яскраво ілюстрованого мультфільму, використовуючи за можливості комплекс вимог:

- 1) подавати всі переділі в активній дії у трьох модальностях (В–А–К);
- 2) змінювати пропорції предметів;
- 3) збільшувати кількість предметів;
- 4) міняти місцями функції предметів.

**Аутотренінг.** Технологія сприяє зняттю стресів, самоорганізації. Розроблена в 1932 р. німецьким психотерапевтом І. Шульцем. Базується на європейській системі самоведення, системі йоги і техніках гіпнозу, які впливають на вегетативну сферу і діяльність органів.

Техніку аутотренінгу описано у багатьох підручниках, наводимо найпростіший її варіант [8; 16]:

1. Я відчуваю спокій; я відчуваю глибокий спокій; я розслабляюся.
2. Усі мої думки спрямовані на спокій; я зовсім один (одна) зі своїм внутрішнім спокоєм.

3. Розслаблюю м'язи рук; руки стають дедалі теплішими і теплішими; ясно відчуваю тепло в моїх руках.

4. Розслаблюю м'язи ніг; ноги стають дедалі теплішими і теплішими; ясно відчуваю тепло в моїх ногах.

5. У животі та грудях відчуваю приємне тепло.

6. Ясно відчуваю приємне тепло у всьому моєму тілі.

7. Мені добре; почуваю себе легко і вільно.

8. Серце б'ється рівно та спокійно; дихаю мимоволі.

9. Я абсолютно спокійний (спокійна); мені добре. Цей варіант заспокійливої частини вимагає не більш 3–4 хвилин.

Після розслаблення, відволікання від навколишнього світу виконується мобілізаційна частина:

1. Виникає почуття легкого ознобу.

2. Стан — як після прохолодного душу.

3. Усі м'язи позбуваються почуття важкості та розслабленості.

4. У м'язах починається легке тремтіння.

5. Озноб усе посилюється.

6. Холодіють голова і потилиця.

7. Тілом побігли “мурашки”.

8. Шкіра стає “гусячою”.

9. Холодять долоні та стопи.

10. Подих глибокий, частішає.

11. Серце б'ється сильно, енергійно, прискорено.

12. Озноб ще сильніший.

13. Усі м'язи легкі, пружні, сильні.

14. Я почуваюся все бадьоріше і бадьоріше.

15. Розплющую очі.

16. Дивлюся напружено, гранично зосереджено.

17. Я приємно збуджений (збуджена).

18. Я повний (повна) енергії.

19. Я, як сталева пружина.

20. Я цілком мобілізований (мобілізована).

21. Я готовий (готова) діяти.

Наведені формули є основою. Кожна особа залежно від досвіду, індивідуально-психологічних якостей уточнює вербальні впливи.

**Медитація.** Про неї написано тисячі книжок. Одні люди застосовують медитацію для боротьби зі стресом, інші знайшли в ній спосіб саморозуміння і порятунку світу, треті — як засіб очищення свідо-

мості та готовності до боротьби. Величезні можливості криються в медитації [8], але заняття нею вимагають часу, а повне освоєння триває роками. Здебільшого під медитацією розуміють особливий стан свідомості, нав'язаний фіксацією однієї якоїсь думки або образу (мимовільна медитація). Якщо людина самотійно зосереджується, думає про щось з повним відключенням від усього стороннього, — це довільна медитація. Медитація посідає центральне місце в індійській, китайській, японській духовних культурах.

Традиційно медитація була однією зі сходинок у процесі духовного розвитку, самореалізації, вдосконалення. Практично медитація в нашому житті може використовуватися як психотехніка. Медитацію певною мірою застосовують усі. Дитина від 2 до 5 років пізнає світ у медитації — концентрації уваги на тому або іншому предметі.

**Цілющий вплив на самого себе (аутопсихотерапія).** Про ці технології пише В. Гарбузов [4]. Його рекомендації з управління неусвідомленими процесами в організмі засновані на апробованих протягом тисячоріч практиках Сходу, які активно впроваджуються нині в умовах Заходу.

Сутність технології — це гармонізація “взаємин” свідомості та підсвідомості. Вплив на підсвідомість створюється стратегічно і тактично. Стратегічно завдання гармонізації вирішується ставленням до себе з реальною оцінкою своїх можливостей, зі збереженням почуття гідності, оптимістичного ставлення до життя, розумінням сенсу життя і покликання.

Ця перша складова стратегічного впливу називається мудрістю. Обрана складова, що виявляється в умінні застосовувати розум і досвід стосовно себе та інших, називається моральністю. Мудрість царює у свідомості, моральність — у підсвідомості. Відповідно до стратегії вирішуються тактичні завдання із впливу на усунення важкого симптому або “лікування” органа тіла. Століттями відпрацьована техніка дає змогу вирішувати ці життєво важливі завдання.

**Технології роботи з власною свідомістю.** До цих технологій можна віднести трансцендентальну медитацію, ребефінг, холотропну терапію, діонетику, інтегративні психотехнології та ін. Вони дають змогу впливати на психофізичні процеси в людині так званим очищенням її польової форми, від “розумового сміття негативних емоцій”, які утворюють “раковини” і перекручування. В основі цих технологій — медитативні техніки, керований подих, провокуюча

музика у сполученні з іншими формами звукового впливу тощо. Технології враховують особливості функціонування людського організму, вимоги законів, які ним керують, забезпечують його саморегуляцію.

**Психотехнології, які базуються на техніках використання трансових станів, нейролінгвістичного програмування.** Багато з цих технологій розроблено А. Ситниковим [15] на базі психотехнологій Р. Бендлера, Д. Гріндера, Дж. Делозьє та ін. Для прикладу наводимо кілька технологій, пропонуючи їх для самостійного вивчення (Додаток 2).

**Самовизначення і самозмінна.** *Самовизначення* (в широкому значенні) — процес знаходження прийнятної для людини рівноваги між своїми суб'єктивними прагненнями і зовнішніми вимогами, з про-відним характером вимог. У вузькому значенні самовизначення — співвіднесення людиною двох образів себе (образів “Я” — бажаного і обмеженого нормативними вимогами), яке завершується або підпорядкуванням себе нормативним межах, або ігноруванням їх.

При розумінні норм діяльності доводиться виділяти суб'єктивний шар нормативних змістів і будувати нормативний образ “Я”. У процесі самовизначення при прийнятті норми цей образ “Я” починає і впливати на образ актуального, бажаного “Я”. Проте слід враховувати, що актуальне “Я” за своїм змістом може бути соціалізованим і окультуреним, зміненим порівняно з життєдіяльним “!Я”.

*Самозмінна* — цикл процесів, які передбачають такі кроки:

- 1) спроба людини здійснити певну практичну дію;
- 2) зустріч із утрудненням;
- 3) вихід в аналіз (рефлексію);
- 4) аналіз спроби (рефлексія) з її спеціалізацією на здібності людини як причини утруднень і спрямованістю на усунення цієї причини утруднення (5);
- 6) перехід до специфічної дії за результатами рефлексії — проектуванню шляху придбання здібностей, яких не вистачає;
- 7) здійснення цієї зміненої дії;
- 8) повернення у практичну дію та успішне її завершення.

## ЗАПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ

1. Охарактеризуйте складові психології поведінки людини.
2. Дайте загальну характеристику технологій самоменеджменту.
3. Поясніть, чому люди принципово не розуміють одне одного і потрібно володіти технологією розуміння.
4. Охарактеризуйте технологію взаєморозуміння.
5. Проаналізуйте соціокультурні технології.
6. Які існують технології комунікації?
7. Наведіть техніки медитації та аутотренінгу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Алиев Х. М.* Защита от стресса. Как сохранить и реализовать себя в современных условиях. — М.: Мартин, 1966.
2. *Алман Б. М., Ламбру П. Т.* Самогипноз. — М.: Класс, 1995.
3. *Бехтерев В. М.* Гипноз. — Донецк: Сталкер, 1999.
4. *Гарбузов В. И.* Человек — Жизнь — Здоровье. — СПб.: Комплект, 1995.
5. *Гойхман О. Я., Надеина Т. М.* Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФРА-М, 1997.
6. *Гончаров Г. А.* Суггестия.: Теория и практика. — М.: КСП, 1999.
7. *Гриндер Д., Бэндлер Р.* Структура магии. — М.: Каас, 1995.
8. *Иванченко В. А., Иванченко А. М., Иванченко Т. П.* Сверхздоровье и успех в бизнесе для каждого. — СПб.: Комплект, 1994.
9. *Кандыба В. М.* Основы типологии. — СПб.: Лань, 1999.
10. *Льюис Д.* Стресс-менеджер. — М.: РЕФА-БУК, 2000.
11. *Кузьмин И. А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: ТШБ, 1992.
12. *Колтаков В. М.* Методы управления. — К.: МАУП, 2003.
13. *Ларейн С.* Лидер в тебе. — М.: Прогресс, 1994.
14. *Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной сфере. — СПб.: Знание, 2001.
15. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 1996.
16. *Теория и практика аутогенной тренировки.* — Л.: Медицина, 1980.
17. *Эриксон М.* Уроки гипноза. — М.: Класс, 1994.

# ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ПЕРСОНАЛЬНОЇ БОРОТЬБИ МЕНЕДЖЕРА

## 8.1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ БОРОТЬБИ

**Сутність поняття “боротьба”.** У характеристиці реального життя суспільства часто застосовуються такі поняття, як політична, управлінська боротьба тощо або економічні, маркетингові, інформаційні, психологічні війни. Ми не ставимо за мету в даному посібнику розроблення теорії боротьби. Проте без ознайомлення сучасного менеджера саме з теорією боротьби, оволодіння ним основними навичками боротьби і наступного розвитку його здібностей до боротьби безглуздо ставити питання щодо його управлінської конкурентоспроможності на ринку праці та наукового обґрунтування діяльності організації, яку він очолює і забезпечує досягнення нею конкурентної переваги вироблених товарів і послуг.

Незважаючи на часте застосування в житті поняття “боротьба”, люди в більшості випадків не можуть дати йому чіткого визначення. А тим часом у житті кожної людини боротьба означає дуже багато. З метою визначення ролі та місця боротьби в діяльності менеджера складемо таблицю (табл. 8.1) тлумачення цього терміна, різними фахівцями.

Значення поняття “боротьба”, настільки часто використовуване усіма, як це не дивно, відсутнє у військовому, радянському й інших



## Визначення поняття “боротьба”

Визначення 1	Основний зміст 2
<p>Боротьба — рукопашна сутичка, в якій кожний намагається подужати іншого:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>активне зіткнення протилежних суспільних груп, протилежних напрямів, інтересів тощо, в якому кожна сторона прагне одержати панування, перевагу. Діяльність, спрямована на подолання, знищення чого-небудь. Діяльність, спрямована на досягнення якої-небудь цілі;</li> <li>зіткнення суперечливих почуттів, прагнень, внутрішні зусилля дати перевагу якому-небудь з них.</li> </ul> <p>(Словарь русского языка. — М.: Рус. яз., 1985. — Т. 1. — С. 109)</p>	<p>Активне зіткнення людей за реалізації власних цілей</p>
<p>Боротьба, вид спорту, єдиноборство за визначеними правилами (Энциклопедический словарь. — М.: Сов. энцикл., 1963 — Т.1. — С. 139)</p>	<p>Єдиноборство за правилами</p>
<p>Боротьба:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>батько всіх речей (<i>Геракліт</i>);</li> <li>метафізичний принцип становлення;</li> <li>сутність діалектичного руху: синтез може бути досягнутий тільки через внутрішню боротьбу (<i>Г. Гегель</i>);</li> <li>завдяки боротьбі життя одержує великий зміст: замість суто існування життя переходить до полеміки зі світом, до стану праці та творення (<i>Фіркандит</i>);</li> <li>боротьба за існування (<i>Ч. Дарвін</i>);</li> <li>боротьба можлива лише між принципово рівними</li> </ul> <p>(Философский энциклопедический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2002 — С. 50)</p>	<p>Принцип діалектичного розвитку</p>
<p>Боротись (звичайно "за щось") — відстоювати, домагатися чого-небудь або пручатися чомусь, або намагатися впоратися з чим-небудь, здолати або перебороти що-небудь.</p> <p>(Словарь синонимов русского языка. — Л.: Наука, 1970. — Т. 1. — С. 86)</p>	<p>Відстоювати, домагатися, здолати</p>
<p>Боротьба є умовою життя: життя вмирає, коли закінчується боротьба (<i>В. Белінський</i>).</p> <p>Жити — це боротися; боротися — це жити (<i>П. Бомарше</i>).</p> <p>На світі — одвічна боротьба; хто примудриться жити за рахунок іншого, той переможець (<i>Ф. Вольтер</i>).</p> <p>З тими, кому є що втрачати, боротися завжди невігдно (<i>Ф. Гвіччардині</i>).</p> <p>Умирає тільки кволе і слабке. Здоровий і сильний завжди виходить переможцем у боротьбі за існування (<i>Ч. Дарвін</i>)</p>	<p>Умова життя в реальному світі. Людина одержує задоволення від процесу боротьби, бореться зі своїми порочними помислами</p>

Закінчення табл. 8.1

1	2
<p>Той, хто бере участь у боротьбі, хоча б у боротьбі з працею і вбо-гістю, завжди буде сильнішим і мудрішим за людину, яка споглядає на боротьбу здалеку (<i>Т. Карлейль</i>).</p> <p>Нам подобається тільки боротьба, але аж ніяк не перемога (<i>Б. Паскаль</i>).</p> <p>Без боротьби і доблесть стає зів'ялою (<i>Сенека</i>).</p> <p>Коли боротьба починається усередині самої людини, це означає, що вона чогось варта (<i>Р. Браунінг</i>).</p> <p>Боротьба людей повинна відрізнятися від звіриного смітника. А відмінність ця полягає в давно вже проголошеній вимозі: “Мужність у бою, великодушність до переможеного супротивника” (<i>В.Короленко</i>).</p> <p>Люди розумні й енергійні борються до кінця, а люди порожні й ні на що не здатні підкоряються без найменшої боротьби всім дрібним випадкам свого безглузлого існування (<i>Д. Пісарев</i>).</p> <p>Щирий борець — той, хто бореться зі своїми порочними помислами...Пам'ятай завжди два часи: один час сьогодення, в якому, поступившись порочним помислом, ти насолоджуватимешся похитто, та інший, в якому, поступившись нею, ти будеш каятися і картатися (<i>Епікур</i>).</p> <p>(Борохов Э. А. Энциклопедия афоризмов (Мысль в слове). — М: АСТ, 1999)</p>	
<p>Конкуренція:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• це поведінкова категорія, коли індивідуальні продавці та по-купці суперничають на ринку за вигідніші продажі та купівлі відповідно;</li> <li>• це ситуація суперництва багатьох незалежних економічних суб'єктів (<i>Ф. Найт</i>);</li> <li>• це суперництво старого з новим (<i>Й. Шумпер</i>), яке дає переваги у вартості витрат виробництва та якості товарів і послуг, але, з іншого боку, зменшує прибутковість фірм і навіть ставить під загрозу їхню життєздатність</li> </ul> <p>(Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. лит, 2000. — С. 54)</p>	<p>Суперництво, змагання</p>
<p>Війна є боротьба. Це єдиноборство. Це боротьба через вигоду. Одержання вигоди і є перемога. Це така ж боротьба, як і будь-яка інша, що здійснюється не військовими засобами (політична, дипломатична та ін.).</p> <p>(<i>Конрад Н. И.</i> Синология. — М.: Лабомир, 1995)</p>	<p>Війна — це боротьба військовими засобами. У боротьбі — сенс війни</p>

енциклопедичних словниках. У кращому випадку під боротьбою розуміють єдиноборство за визначеними правилами у спорті.

Дані табл. 8.1 свідчать, що, незважаючи на історично раннє засто-сування, чіткого визначення поняття “боротьба” не склалося. Проте, виділивши загальні ознаки, які характеризують термін “боротьба” (табл. 8.1), можна дійти висновку, що боротьба — це тип людської діяльності у певних умовах і обстановці для людини, персоналу організації, громадян суспільства та ін. Усі визначення цього поняття найчастіше є спостереженнями його вияву в певній сфері життя людини. Для менеджера боротьба — тип діяльності у сфері виконання ним посадових обов’язків, як правило, відбувається у спілкуванні, комунікації. У наявній літературі й управлінській практиці використовуються різні тлумачення цих понять (табл. 8.2).

Аналіз понять “спілкування” і “комунікація” (див. табл. 8.2) дає змогу з’ясувати, що основна діяльність менеджера відбувається у

Таблиця 8.2

**Визначення понять “спілкування” і “комунікація”**

Визначення	Основний зміст
1	2
Спілкування — взаємодія двох або більше людей, що полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або афективно-оцінного характеру. Належить до практичної взаємодії людей (спільна праця, навчання, колективна гра тощо). Процес спілкування може відокремлюватися від інших форм діяльності та набувати відносної самостійності (Психологический спра-вочник / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещеркова. — М.: Педагогика-Пресс, 1997. — С. 232)	Взаємодія та ін-формаційний обмін
Спілкування — соціопсихологічний механізм, на який спирається функціонально-рольова діяльність фахівця (мене-джера, юриста та ін.). Це форма діяльності, здійснювана між людьми як рівноправними партнерами, що призводить до виникнення психологічного контакту, який виявляється в обміні інформацією, взаємовпливі, взаємному переживанні та взає-морозумінні. Спілкування — це тридинний процес, що містить в собі комунікацію, інтеракцію (організація взаємодії між людьми) і перцепцію (процес сприйняття, що сприяє взає-морозумінню учасників спілкування).	Механізм, форма діяльності.
Комунікація — специфічний обмін інформацією, процес передавання емоційного та інтелектуального змісту (Панфилова А. П. Деловая	О б м і н інформацією

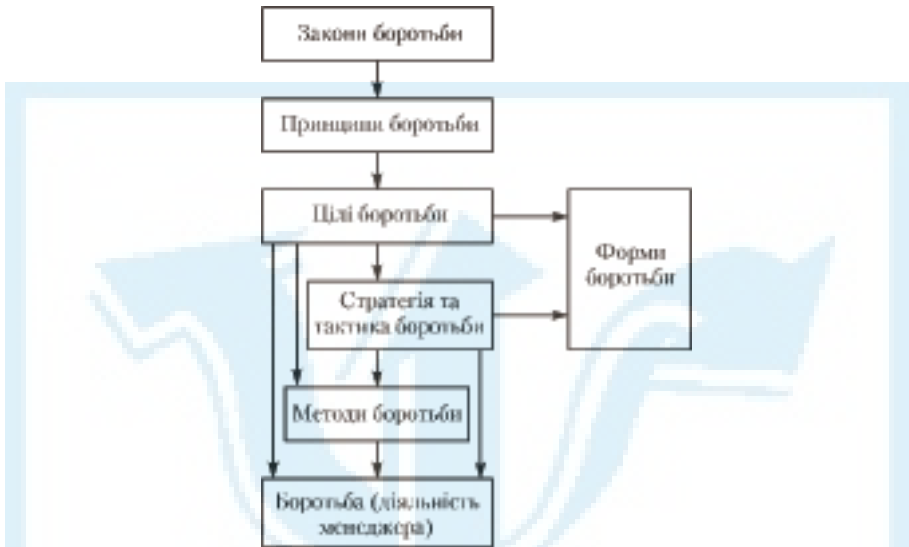
Закінчення табл. 8.2.

1	2
<p>коммуникация в профессиональной деятельности. — СПб: Знание, 2001. — С. 9–11)</p>	
<p>Спілкування — процес взаємодії та взаємин суб'єктів (осіб, соціальних груп), в якому відбувається взаємообмін діяльністю, інформацією, емоціями, навичками, уміннями, а також вольовий контакт. Комунікація — процес повідомлення інформації за допомогою технічних засобів; виражає акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій (Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. — Ростов н/Д: Феникс, 1995. — С. 14, 15).</p>	<p>Взаємообмін інформацією. Акт спілкування</p>
<p>Спілкування — діяльність. Комунікація — специфічна форма взаємодії людей у процесі їхньої пізнавально-трудова діяльності. Специфічність взаємодії людей у процесі їхньої життєдіяльності полягає у використанні мови. Вербальна комунікація — це спілкування за допомогою слів, невербальна — передавання інформації за допомогою різних несловесних символів і знаків (наприклад, малюнків тощо) (Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 4–7)</p>	<p>Спілкування — діяльність. Комунікація — форма</p>
<p>Спілкування — підтримка відносин з ким-небудь, діловий або дружній зв'язок. Комунікація — спілкування, повідомлення (Словарь русского языка. — М.: Рус. яз., 1986. — Т. 2 — С. 64, 576)</p>	

спілкуванні та комунікації. Отже, боротьба як тип діяльності додає спілкуванню і комунікації специфічні характеристики.

З метою наукового обґрунтування ролі та місця поняття “боротьба” покажемо його взаємозалежність у загальній системі близьких йому понять (рис. 8.1.) На підставі рис. 8.1. можна стверджувати, що боротьба як діяльність людини базується на певних принципах, має певні цілі. Виходячи із системної залежності понять “техніка”, “технологія”, як засоби боротьби вони визначаються метою, стратегією і тактикою боротьби. Вибір цілі боротьби пов'язаний не тільки з метою діяльності організації та її персоналу, а й з об'єктивними законами боротьби, які виявляються в принципах. Принципи через вимоги цих законів зумовлюють правила вибору як цілей, так стратегії й тактики боротьби.

Засоби боротьби (методи, технології, техніки, прийоми) визначаються метою і стратегією боротьби, які вказують напрямок, кінцевий



*Рис. 8.1. Взаємозв'язок основних категорій теорії боротьби*

стан (результат), а також як вести боротьбу (управлінську боротьбу для менеджера). У повсякденній діяльності боротьба вирішує завдання тактики. Тактика боротьби зумовлена стратегією, і разом вони становлять теорію і практику підготовки та здійснення повсякденної боротьби з досягнення тактичних і стратегічних цілей.

Ціль і стратегія визначають поліструктуру діяльності як системи і форми боротьби. При цьому першому менеджеріві, який управляє цією складною діяльністю, необхідно погоджувати кооперативну діяльність усіх кооперантів відповідно до загальної мети та стратегії кооперативної системи.

Отже, засоби боротьби, як і стратегія та методи боротьби, визначаються ціллю. Залежно від людини, її цілей техніка боротьби може бути аморальною чи моральною, ефективною та неефективною, результативною і нерезультативною. Ціль, визначена людиною, зумовлює засоби.

Якщо для досягнення цілі розробляються стратегії, засновані на принципах військового мистецтва, то техніка боротьби буде жорстокою, підступною, безкомпромісною. У разі, коли ціль визначає результат, виключаючи при цьому війну один з одним, то розробляються

практичні методи досягнення угод на дружній основі, без переможеності сторін. Проте за всієї розмаїтості цілей, що додають спеціальне “забарвлення” застосуванню методів і техніці боротьби, усі вони визначаються законами боротьби і принципами, поширюються на всі сфери життя людини.

Особливості стратегії і тактики в діяльності менеджера було розглянуто вище (розділ 5). Пропонуємо дослідити специфічність принципів, методів і форм його діяльності, коли вона стає боротьбою.

**Принципи боротьби.** Принципи — це вимоги законів боротьби та правила їх урахування в реальній обстановці, які містять рекомендації найдоцільнішої техніки боротьби, свідчать про те, що і як по-трібно зробити для досягнення перемоги над супротивниками. Але ці рекомендації мають усереднений характер, даються невідповідно до конкретних умов. Тому в теорії вивчаються принципи поза обставинами, усі вони визнаються однаково важливими, але на практиці панівна роль кожного з них пов’язана з умовами. Успішне застосування принципів ведення боротьби перебуває в прямій залежності від творчої діяльності людини, її самоуправління, вміння аналізувати обставини, які склалися, і робити з них правильні висновки.

За аналогією до розроблених принципів ведення бойових дій у військовій сфері до основних принципів боротьби можна віднести:

- постійну готовність до боротьби;
- активність, рішучість та безперервність ведення боротьби;
- узгодженість у спільних діях із союзниками, колегами по роботі та підтримку безперервної взаємодії між ними;
- раптовість дій;
- зосередження основних зусиль на головному напрямку й у по-трібний час;
- жорстке і безперервне управління силами, непохитність у досягненні мети, виконанні прийнятих рішень і поставлених завдань.

**Постійна готовність.** Цей принцип мистецтва боротьби вказує на пряму залежність успішного виконання завдань, досягнення поставленої мети від ступеня готовності до боротьби. Тільки за умов такої готовності можна розраховувати на своєчасне розгортання своїх сил і вступ до боротьби, відбиття нападу протидіючих сил і здійснення необхідного впливу на “агресора”.

Висока готовність визначається насамперед якістю виучки, ступенем оволодіння засобами боротьби, рівнем морально-психо-

логічного загартування, дисципліни й організованості сил, якістю управління ними.

Постійна готовність досягається: правильним розумінням соратниками і колегами, які Вас оточують, своїх завдань:

- чіткою організацією і пильністю служби безпеки та аналітичних підрозділів;
- готовністю до використання засобів боротьби;
- освіченістю персоналу управління і всієї організації;
- твердим і безперервним управлінням у процесі боротьби, постійним вивченням внутрішнього і зовнішнього середовищ, здійсненням розвідки і усіх видів забезпечення;
- наявністю необхідних запасів матеріально-технічних засобів, своєчасним їх поповненням. Усі складові готовності повинні розглядатися в комплексі.

***Активність, рішучість і безперервність ведення боротьби.***

Для досягнення перемоги в боротьбі необхідно діяти завзято, сміливо, ініціативно, із граничною наполегливістю, у будь-який час доби, швидко відновлювати свої сили, випереджати в діях, зривати плани протидіючих сил, перебирати ініціативу на себе і міцно утримувати її. Досвід боротьби в різних сферах людської життєдіяльності свідчить, що за інших рівних умов успіху в боротьбі домагається той, хто діє активніше і рішучіше, наполегливо бореться за ініціативу, нав'язує свою волю. Можна мати добре підготовлених підлеглих, талановито спланувати свої дії, але не домогтися успіху, якщо не виявляти належної наполегливості та енергії, волі в досягненні поставленої мети.

Активність і рішучість виявляються в цілях боротьби і способах їх досягнення, постійним впливом на супротивників у будь-яких обставинах, своєчасним використанням вигідних умов і своїх можливостей.

Активність тісно пов'язана з ініціативою, сміливим і розумним дерзанням, прагненням знайти найкращі способи досягнення цілей. Принципи активності та рішучості дій визначають наступальну форму техніки боротьби. Безперервність здійснення боротьби впливає з характеру життєдіяльності людини в сучасних умовах, вибог стратегії і тактики. Безперервні дії забезпечують досягнення цілей у короткий термін з найменшою втратою сил і коштів, позбавляють змоги протиборчі сили вжити адекватних заходів.

### ***Погодженість спільних дій і підтримка безперервної взаємодії.***

Успіх сучасної боротьби може бути досягнутий тільки спільними зусиллями усіх сил, що беруть участь у досягненні загальної мети. Він забезпечується тісною і безперервною взаємодією, найповнішим використанням їхніх можливостей.

Сутність взаємодії полягає в погоджених діях різних сил щодо завдань, напрямів, часу і способів досягнення цілей. Взаємодія організується і здійснюється в інтересах тих сил, що діють на важливих напрямках і виконують основні завдання.

Взаємодія — найважливіша умова успіху там, де застосовуються різні сили для досягнення однієї загальної. Безперервність взаємодії забезпечує рішучу поразку протидіючих сил, нарощування зусиль у необхідному місці й у потрібний час. Великого значення при цьому набуває ініціатива керівників організацій, які спільно діють. При порушенні взаємодії вони повинні самі прагнути до налагодження зв'язку із сусідами.

Узгодження дій усіх сил і засобів боротьби вимагає знання їхніх можливостей і способів їх застосування в різних умовах. Кожний член організації повинен знати і правильно розуміти ціль боротьби, своє місце і загальне завдання, способи вирішення цих завдань, а також те, з ким і як потрібно взаємодіяти.

***Раптовість дій.*** Досвід історії свідчить, що той, хто використовував раптовість, завжди одержував перевагу в боротьбі. Сторона, яка піддалася несподіваному нападу і не зуміла швидко адаптуватися до обстановки, що створилася, завжди зазнає поразки.

Раптовість дає змогу захопити зненацька, деморалізувати протидіючі сили, знизити їхню здатність до опору. Ефект раптовості обмежується часом відновлення протидіючих сил, тому потрібно максимально це використовувати. Раптовість досягається активним і безперервним веденням розвідки, передбаченням намірів і можливих дій суперників.

***Зосередження основних зусиль на головному напрямку й у по-трібний час.*** Цей принцип відкрито давно і використовувався він ще в давні часи у військовій сфері. Згодом способи і засоби його застосування залежно від історичних умов змінювалися. Реалізація цього принципу досягається: умілим розподілом сил і засобів за завданнями, напрямками та об'єктами дій, використанням на головному напрямку більшої частини сил і засобів.



**Своєчасний маневр силами і засобами.** В умовах сучасної боротьби маневр силами і засобами став звичайною практикою вирішення завдань у всіх сферах діяльності людини. Сутність маневру полягає у швидкому й організованому переміщенні сил і засобів на найважливіші напрямки. Уміле використання цього принципу дає змогу захоплювати й утримувати ініціативу, зривати задуми протидіючих сил, досягати мети в коротший термін.

**Всебічне забезпечення.** Сутність цього принципу полягає у створенні умов для реалізації законів боротьби (закони спрацьовують у певних умовах). За аналогією із забезпеченням діяльності військових сил можна виділити: оперативне забезпечення, технічне і тилове.

**Оперативне забезпечення** передбачає: розвідку, маскування, охорону тощо. Розвідка на службі підприємства уже давно стала реальністю. У наш час інформованість для фірми має більше значення, ніж ціна та якість продукції, оскільки накопичення інформації дає можливість вистояти в конкурентній боротьбі. Маскування передбачає дії з дезінформації протидіючої сторони. Це досягається наданням у помилковому вигляді своїх намірів, задумів, розв'язуваних завдань. Приховуванням справжніх і відтворенням неправдивих демаскуючих ознак необхідно займатися планово і скоординовано. Охорона передбачає весь спектр охоронних дій — від фізичної охорони осіб фірми до охорони секретів у ЕОМ.

**Технічне забезпечення** полягає в організації та здійсненні заходів щодо утримання (збереження) усієї техніки фірми — від автомашин до засобів малої механізації на робочому місці.

**Тилове забезпечення** організується і здійснюється з метою підтримки персоналу фірми, підлеглих у здоровому стані й забезпечення їхньої діяльності усіма видами матеріальних засобів, створенням умов для роботи.

**Тверде і безперервне управління.** Успіх у боротьбі завжди залежав від якості управління. Уміле управління собою, підлеглими сприяє досягненню успіху з найменшими втратами. Твердість управління досягається постійним вивченням обставин і передбаченням найістотніших їх змін; своєчасним прийняттям рішень, ретельною підготовкою його виконання і проведенням у життя; вмілою організацією і чітким функціонуванням систем управління. Розглянуті принципи становлять основу боротьби, вони апробовані практикою тисячоліть на полях бою у військовій, дипломатичній діяльності, сфері бізнесу.

Узагальнюючи існуючі техніки та технології боротьби, можна виділити східну і західну концепції. Східна характеризується стратегічністю, витонченістю, підступністю тощо; західна — аналітич-ністю, безпристрасністю, спробами внести елементи цивілізованості у практику боротьби.

**Етапи праксеологічної боротьби.** Концепцію боротьби запропонував свого часу Т. Катарбинський [10]. Вона розробляється і нині фахівцями у галузі праксеології. У логіці викладу ними системи поглядів у сфері боротьби можна виділити етапи: дезорганізації, зіткнення, потенціалізації агресії, врівноваження сил. Кожен етап реалізує свої цілі й використовує відповідні їм методи.

**Дезорганізація.** Досягається використанням методів:

1) *обмеження волі дії і руху засобів.* Ціль методу — сковування дій супротивника і життя заходів із забезпечення свободи дії власних сил і засобів. Створюються видимі навмисні втрати, ослаблення з метою розширення дій в одному або декількох напрямках;

2) *використання резерву супротивника.* Метод полягає в залученні супротивника до дискусії з питань, у яких він менш компетентний, може себе компрометувати. Цим домагаються використання чужих дій у власних цілях. Супротивник у цій позиції змушений вибрати розгалужений шлях, збивається з нього, а Ви виграєте час;

3) *декоординування.* Ціль методу — розчленування сил, доводів, аргументів. У процесі суперечки виявляти союзників у групі супротивника, чим реалізовувати принцип “розділяй і пануй”. Обговоренню піддавати не головну тезу, а аргументи або наслідки з метою викликати сумніви.

**Зіткнення.** Застосовуються методи:

1) *концентрація сил.* Мета його — створення переваги у певному місці у вирішальний час, групування сил, щоб вдарити у слабке місце. У суперечці це досягається добром кількості аргументів на одну тезу;

2) *метод факту, що здійснився.* Полягає у завчасному створенні стану, що згодом у певній ситуації закономірно приводить до факту (лід краще заготовити взимку, а не влітку). У суперечці створюється ситуація, коли супротивник повинен наступати, а це менш економічно, ніж оборона, він повинен відкрити себе;

3) *затягування і зволікань.* Мета методу — розслабити супротивника, збити бойовий розпал, додати аргументам значення вирішаль-

них. Це сприятиме посиленню аргументації (через знання слабких сторін). Ставить крапку в дискусії.

**Потенціалізація.** Досягається такими методами:

1) *демонстрації можливостей*. Мета його — переконати супротивника у Вашій сильній позиції, великих можливостях у боротьбі. Досягається нібито випадковою демонстрацією Вашої сили;

2) *погроз*. Потрібно створити видимість загрози нападу (поставити опудало на городі).

**Врівноваження сил.** Застосовуються методи:

1) *введення в оману*. Мета методу — врівноважити сили через нав'язування помилок сильному партнерові. Змусити вибрати дію неефективну або свідомо програму. Метод побудований на знаннях про наміри. Омана будується на: скрості, інформації, плутанині (яка виключає логічні висновки); продуманій, логічній, правдоподібній дії, яка, проте, веде у глухий кут або лабіринт вибору;

2) *порядок захоплення зненацька*. Мета методу — прогнозуючи результат, нав'язати рішення супротивникові, поставити в несприятливі умови виконання дії. Заснований на спонуканні до нецільного кроку за надання при цьому значної та точної інформації супротивникові. Кроки обізнаного супротивника легше передбачати, але інформація в такому разі повинна мати форму коридору з одним виходом;

3) *парадокс втечі*. Полягає у тому, щоб будь-яким способом завести супротивника в пастку, яму. При цьому ухилитися від боротьби, залишивши поле дій (суперечки, дискусії), завести супротивника у сферу некомпетентності або потрібну Вам. Метод базується на створенні враження відступу, втечі. Проте втікач при цьому визначає напрям, темп переслідування. Втеча може бути фактичною та імітованою; вирізняють втечі та заманювання;

4) *метод “стрілка терезів”*. Мета його — вирівняти або остаточно надати неузгодженості силам супротивника для одержання вигоди, допомоги. Метод базується на зважуванні співвідношень сил конфронтуючих угруповань супротивника і визначенні своєї вигоди в разі приєднання до одного з них. За рівноважного співвідношення сил, загрожуючи одній й іншій стороні, можна одержувати допомогу як від однієї з них, так і від обох сторін відразу.

Запропонована Т. Катарбинським техніка боротьби (методи і прийоми) негативної кооперації (люди навмисно утруднюють один

одному досягнення цілей) складена за принципом: як можна перемогти, маючи сил менше, ніж у супротивника. В основу розглянутої концепції боротьби між супротивниками покладено цілі зведення рахунків та знищення один одного. Звертаємо увагу, що мова йшла про боротьбу із взаємно відмінними цілями і намірами. Проте це є боротьба як спосіб вирішення (зняття) протиріччя, а не “бійка”. Для позитивного використання боротьби необхідно уникнути переходу природного стану боротьби в затяжний незворотний конфлікт.

**Форми боротьби.** У перших розділах посібника ми з’ясували, що організованість діяльності досягається за відповідності її форми та змісту. Отже, боротьба як тип діяльності повинна мати свої форми. Дійсно, наприклад, військовим мистецтвом вироблено різні форми бойових дій. Основними формами, які, застосовуються залежно від масштабу збройної боротьби, можливостей різних видів збройних сил і роду військ, мети воєнних дій і характеру, виконуваних завдань, є операція, бойові дії, удар і бій. Ці форми певною мірою можуть застосовуватися у “мирних” умовах у політичній або управлінській боротьби.

*Операція в бізнесі* — сукупність погоджених і взаємозалежних щодо цілей, завдань, місць і часу дій, вчинених за єдиним задумом і планом (стратегією) для вирішення завдань великої організаційної системи на ринку товарів і послуг (його напрямках) і досягнення поставленої мети.

На зміст і форми діяльності персоналу організації в процесі підготовки та наступного здійснення операції впливають: цілі й характер розв’язуваних завдань; можливості (економічні, політичні тощо) своєї організації та конкурента; особливості ринку; системи управління; організаційна культура; рівень підготовки персоналу.

Сучасні концепції управлінської боротьби узгоджуються з основними положеннями військового мистецтва і базуються на розглянутих вище принципах боротьби. Якщо наводити менеджерів концепції боротьби і пропонувати розробити рекомендації з її організації, то варто звернутися до досвіду ведення бойових дій у військовій сфері. На сьогодні найпопулярнішими є праці про війну, на-приклад трактат, написаний у VI ст. до н. е. китайським полководцем Сунь-цзи. Вище зазначалося, що, використовуючи досвід ведення воєн у дипломатії, політиці та сфері бізнесу, в Китаї розроблено *стратегію* — форми боротьби (ефективної діяльності). Це

стратегічний план діяльності, в якому для супротивника закладено пастку або хитрість. Українці також мають свої стратагеми, але китайські теорія і практика перетворили розроблення і реалізацію стратагем на особливе мистецтво.

Стратагемність — це школа психологічного протиборства, якій властиві свої закони і принципи. Сьогодні стратагематика — вчення про стратагеми — в усьому світі переживає піднесення [35]. Значно сприяє цьому праця швейцарського вченого Харро фон Зенгера, де викладено 36 стратагем, розроблених у Китаї [6].

Наочним прикладом стратагеми, можна назвати стратагему № 3: “Вбити чужим ножом”. Сутність її — знищити супротивника чужими руками; стратагема підставної особи — шкодити непрямим шляхом, не афішуючи себе; стратагема алібі; стратагема заступника. Стратагеми безпосередньо і наочно описують певний зміст діяльності. План діяльності, оформлений у виді стратагеми, дає змогу досягати по-ставленої мети.

Варто зазначити, що в реальних умовах нашому суспільству нав'язано концепцію боротьби як норму життя, що неприйнятно для менталітету українського народу і не відповідає проголошуваній парадигмі розвитку людства. Необхідно перейти від ситуації боротьби до ситуації роботи, діяльності, зробити український соціум людянішим і продуктивнішим, вписатися в епіцентр світового розвитку.

**Інформаційна війна як тип діяльності менеджера.** Вище (розділ 1) було обґрунтовано, що людина є інформаційно-енергетичною системою, яка працює в автоматизованому режимі. Керується вона тільки інформаційними впливами. Як свідчить практика, природа людини, за великим рахунком, не підготувала її до інформаційної війни. “Війна — це шлях обману”. Сучасна людина, як правило, легко програмується в існуючому і створюваному інформаційних полях.

Щоб наочно уявити, що таке інформаційна війна і повсякденна можливість стати об'єктом інформаційних впливів, ми наводимо історію з однією черепахою [27].

Жила собі звичайна Черепаха і постійно тягала на своїй спині важкий панцир. Панцир придавлював її до землі, і кожен крок Черепасі давався важко. Тому життя її, вимірюване кількістю цих непростих кроків, теж було нелегким. Проте, коли із сусіднього лісу прибігала голодна Лисиця, Черепаха ховала голову під панцир і спокійно переміщувалася. Лисиця стрибала навколо неї, пробувала

панцир на зуб, намагалася перекинути свою жертву, тобто застосувала усі властиві агресорові прийоми, але Черепаха стояла на своєму і залишалася живою.

Одного разу Лисиця принесла із собою великий гаманець, привела юриста і, сівши навпроти, запропонувала свої послуги з купівлі панцира. Довго думала Черепаха, проте через брак фантазії змушена була відмовитися. І знову руда пішла ні з чим.

Йшов час. Навколишній світ змінювався. У лисиці з'явилися нові технічні телекомунікаційні засоби. І якось, вийшовши з будинку, Черепаха побачила на дереві телевізійний екран, де демонструвалися літаючі черепахи без панцира. Заливчастий від захвату диктор-дятел коментував їхній політ: “Яка легкість! “Яка швидкість! “Яка краса!

День дивилася черепаха ці передачі, два, три... І потім в її маленькій голівці народилася думка про те, що вона дурна, якщо тягає на собі таку важку ношу — панцир. Чи не краще скинути його? Жити тоді стане набагато легше. Страшно? Так, але в останніх новинах телеведуча Сова заявила, що начебто Лисиця подалася в кришнаїти і вже стала вегетаріанкою.

Світ змінюється. Ліс теж стає іншим, дедалі менше залишається в ньому дерев і самобутніх звірів, а усе більше стає схожих один на одного бездомних собак і шакалів. “Чому б не політати? Небо — воно таке велике і таке прекрасне! Досить відмовитися від панцира — і мені відразу буде легше!” — думала Черепаха. “Досить відмовитися від панцира і її відразу буде легше з'їсти!” — думала Лисиця, підписуючи рахунок на чергову рекламу літаючих черепах.

І якось вранці, коли небо, як ніколи, здавалося великим, Черепаха зробила свій перший і останній крок до свободи від системи захисту. Вона не знала і вже ніколи не довідається, що інформаційна війна — це цілеспрямоване навчання ворога того, як знімати панцир із самого себе.

Розвиток світового співтовариства наочно демонструє, що останнім часом критично важливим державним ресурсом, що дедалі більше впливає на національну безпеку, стає інформація, яка циркулює в автоматизованих системах управління і зв'язку. Ці системи є невід'ємним компонентом структури управління державою, економікою, фінансами й обороною. Прискорений розвиток комп'ютерних технологій не тільки значною мірою сприяв підвищенню ефективності їхнього функціонування, а й відкрив додаткові можливості

для навмисного деструктивного впливу на них конфронтуючої сторони. У сформованих умовах деякі економічно розвинуті західні держави розпочали вивчення і пророблення проблем, пов'язаних із протиборством в інформаційній сфері, або так звану інформаційну війну. Окремі положення концепції “інформаційна війна” уже протягом тривалого часу реалізуються у формі психологічної війни, що зробила свій внесок у розвал СРСР та Організації Варшавського Договору.

Директор інформаційних військ Міністерства оборони США дає таке визначення інформаційній війні: “Інформаційна війна складається з дій, що починаються для досягнення інформаційної переваги в забезпеченні національної військової стратегії шляхом впливу на інформацію й інформаційні системи супротивника з одночасним зміцненням і захистом нашої власної інформації й інформаційних систем. Інформаційна війна є всеосяжною, цілісною стратегією, покликаною віддати належне значущості та цінності інформації в питаннях командування, управління і виконання наказів збройними силами і реалізації національної політики. Інформаційна війна націлена на всі можливості й фактори вразливості, що неминуче виникають за зростаючої залежності від інформації, а також на використання інформації у всіляких конфліктах. Вища форма перемоги нині полягає в тому, щоб вигравати без крові. Але цих висновків дійшов ще Сунь-цзи. На його думку, “найкраща війна — це розбити задуми супротивника”, тобто не тільки вправною політикою зруйнувати план агресивно налаштованого сусіда, а й відповідними заходами у своїй власній країні зробити здійснення його задумів узагалі неможливим. На другому місці — розбити його союзи, тобто домогтися того, що сучасною мовою назвали б міжнародною ізоляцією супротивника. На третьому місці — розбити його армію [16].

У наш час розроблено концепцію ведення інформаційної війни для реалізації на практиці. На державному рівні ціль інформаційного протиборства полягає в ослабленні позицій конкуруючих держав, підриві їхніх національно-державних підвалів, порушенні системи управління за рахунок інформаційного впливу на політичну, дипломатичну, економічну і соціальну сфери життя суспільства, здійсненні психологічних операцій, підривних та інших деморалізуючих пропагандистських акцій.

Сьогодні визначено цілі, завдання й основні принципи інформаційного протиборства, обов'язки керівних органів і посадових осіб

з їх організації та планування в мирний час і в умовах кризи. Вважається, що ефективне інформаційне протиборство повинне забезпечити можливість нав'язати конфронтуючій стороні помилкове бачення обстановки, примусити її до ведення дій у не вигідних для неї умовах. Це досягається переважно здійсненням комплексу заходів, що дають змогу, з одного боку, порушити процес прийняття рішень супротивником, а з іншого — обробляти інформацію з циклу прийняття рішень у своїй системі управління ефективніше і швидше, ніж це може зробити командувач конфронтуючим угрупованням військ.

У документах з інформаційної війни підкреслюється, що головною рисою боротьби в ХХІ сторіччі буде перенесення акценту у сферу інформаційного протиборства і досягнення “інформаційного панування” стане обов'язковою умовою перемоги над будь-яким супротивником. Концепція інформаційного протиборства практично реалізується здійсненням інформаційних операцій, що є комплексом заходів, мета яких — вплинути на інформацію й інформаційно керовані системи супротивника за одночасного захисту своєї інформації та інформаційних систем.

*Інформаційна війна* — це відповідна операція, здійснена в період кризової ситуації або конфлікту для досягнення специфічних цілей над супротивником. Щодо інформаційних операцій під терміном “супротивник” мають на увазі організації, групи та окремих осіб, які приймають рішення або чинять дії. В основу концепції інформаційного протиборства закладено обопільну залежність (вразливість) обох сторін від інформації та інформаційних систем. Тому за її реалізації розглядаються два аспекти діяльності — вплив на інформаційну інфраструктуру супротивника і захист свого власного інформаційного середовища.

Будучи за своїм характером комплексним процесом, інформаційна операція є інтегрованим, погодженим за часом використанням різних засобів і методів, орієнтованих на досягнення певної загальної цілі. За оцінкою американських експертів, ефект цільового інформаційного впливу на супротивника можна порівняти із застосуванням зброї масового ураження [9].

Під час здійснення наступальних інформаційних операцій основними традиційними методами є психологічні операції, що застосовувалися для впливу на свідомість людей у процесі прийняття ними рішень.



*Психологічні операції* — заходи щодо поширення спеціально підготовленої інформації з метою впливу на емоційний стан, мотивацію й аргументацію дій, прийняття рішень і поведінку окремих керівників, організацій, соціальних або національних груп та окремих осіб [14]. Вплив на політичних і військових лідерів, керівників ЗМІ, діячів культури і мистецтва конфронтуючої сторони є важливим аспектом інформаційного протиборства загалом і психологічних операцій зокрема. У цьому зв'язку особлива увага приділяється створенню колективних та індивідуальних моделей поведінки представників вищої й середньої ланок управління, зокрема складанню психологічних портретів керівників.

Ефективними методами є програмно-математичний вплив на комп'ютерні мережі супротивника та спеціальні інформаційні операції.

*Програмно-математичний вплив на комп'ютерні мережі (комп'ю-терна атака)* — дії із застосуванням апаратно-програмних засобів, спрямовані на використання, перекручування, підміну або знищення інформації, наявної у базах даних комп'ютерів та інформаційних мережах, а також на зниження ефективності функціонування або виведення з ладу комп'ютерів і комп'ютерних мереж.

Способи програмно-математичного впливу [14]:

- *“логічні бомби”* — приховані керуючі програми, які за певним сигналом або у встановлений час починають знищувати або спотворювати інформацію, забороняючи доступ до важливих фрагментів керованого інформаційного ресурсу чи дезорганізувати роботу технічних засобів;
- *комп'ютерні віруси* — спеціалізовані програмні продукти, здатні відтворювати “логічні бомби” і впроваджувати їх дистанційно в інформаційні мережі супротивника. Крім того, віруси можуть самостійно розмножуватися, копіювати себе на магнітних носіях;
- програмні продукти типу *“троянський кінь”* — програми, впровадження яких уможливує прихований несанкціонований доступ до інформаційного масиву супротивника;
- *нейтралізатори тестових програм*, що забезпечують збереження природних і штучних недоліків програмного забезпечення;
- *навмисно створені*, приховані від звичайного користувача *інтерфейси* для входу в систему. Вони, як правило, свідомо вводяться в програмне забезпечення програмістами-розроблювачами у корисливих або диверсійно-підливних цілях;

- *малогабаритні пристрої*, здатні генерувати електромагнітний імпульс високої потужності, що забезпечує виведення з ладу радіо-електронної апаратури.

Крім того, велика увага приділяється створенню нових засобів впливу на системи зв'язку, збирання й обробки інформації. Здійснюється перехід до використання перешкод інтелектуального впливу, що не виявляються, (блокування ключових елементів повідомлення, наприклад, назв і координат пунктів, часу дії з одночасним введенням помилкових ключових елементів). Такі системи базуються на автоматизованому аналізі структури повідомлень, відстеженні ключових слів, синтезуванні мови в реальному масштабі часу.

До дій, що забезпечують здійснення інформаційних операцій, належать і заходи щодо організації зв'язку з адміністрацією і населенням, а також з громадськістю. Основні положення інформаційної війни можуть бути реалізовані у будь-якій організаційній системі, що самостійно визначає свою діяльність.

## **8.2. ОСНОВНІ ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ПРАКТИКИ ПЕРСОНАЛЬНОЇ БОРОТЬБИ МЕНЕДЖЕРА**

Розглянемо на прикладах проведення ділової наради і використання прийомів у тактиці мовної комунікації складний і багатий світ діяльності менеджера, в якому він реалізує стратегію і тактику своєї персональної праці.

### **8.2.1. ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ НАРАДИ**

*Нарада* передбачає залучення колективного розуму до розроблення оптимального рішення з якої-небудь проблеми. Проте різноманіття думок і точок зору в колективі не завжди сприяє виробленню конструктивного рішення, погодженого всіма учасниками обговорення проблем.

На успішність ділової наради найбільше впливають три форми її організації<sup>1</sup>:

- 1) тип (форма) управління діловою нарадою, що визначається від-носами між вищим керівником організації, який веде нараду, і серед-ньою ланкою управління, підпорядкованою йому (учасники наради);
  - 2) комунікативна форма проведення ділової наради;
  - 3) форма процесу наради, тобто послідовність і функція етапів.
- Розглянемо докладніше кожну з них.

**Типи управління діловими нарадами.** У літературі з менеджменту досить широко розглянуто можливі стилі управління: авторитар-ний (директивний), ліберальний і демократичний (колегіальний). Проте не завжди стилі управління виявляються у чистому вигляді, і жоден з них не може претендувати на універсальність, прий-нятність для застосування в усіх без винятку умовах. Вони проєктуються і на тип управління діловою нарадою. Варто зазначи-ти, що в основі наведеної типології – здебільшого *психологічні кри-терії* взає-мин між керівником і виконавцями. Стиль – це індивіду-альний спосіб використання соціальних і психологічних технологій в управ-лінні [13].

В іншій типології типи управління діловою нарадою мо-ди-фіковані з погляду *функціонального підходу*. Щоб уникнути змі-шання між психологічним і функціональним підходами, вво-димо поняття “типи управління”, на відміну від “стилів уп-равління”. Крім того, у наведеній нами типології введено два проміжних типи управління.

Знання типів управління й уміння правильно відносити реальну ділову нараду до одного з них є необхідною умовою для підвищення ефективності ділової наради. А здатність керівника правильно оби-рати відповідно до ситуації тип ділової наради і вміло керувати в ме-жах обраного чистого або змішаного типу можна вважати майс-тер-ністю управління нарадою.

Передусім виділимо два крайніх, протилежних стилі ділової на-ради в системі способів взаємодії керівника наради з підлеглим пер-соналом: директивний (автократичний) та анархічний (хаотич-ний) (рис. 8.2) [2].

<sup>1</sup> При розробленні тексту щодо ділових нарад використовувалися матеріали В. Верхоглазенка, М. Хлюневої, та А. Звезденкова.



Рис. 8.2. Моделі ділової наради

**Директивна модель (1-й тип).** Директивному типові властиві тверді функціональні методи ведення ділової наради. Специфічними рисами цього типу наради є:

- автономне прийняття рішення керівником;
- вимога керівника до беззаперечного підпорядкування виконавця;
- ігнорування керівником думок підлеглих;
- неознайомлення керівником виконавців з найближчими планами організації;
- утримання керівником підлеглих на вигідній йому дистанції.

Цей тип внаслідок його крайнощів легко можна впізнати у практиці наради. Авторитарний тип може бути ефективним лише у суто екстремальних, “авральних” ситуаціях, в умовах “цейтноту”, за браком часу для тривалих погоджень. У цьому разі керівник бере всю відповідальність за наслідки на себе і вимагає від підлеглих неухильного виконання прийнятого рішення.

Управлінець, який використовує тільки директивний тип наради, прирікає себе на самотність, а рішення, що він приймає, — на перекручену реалізацію. Спроба зняти неадекватність виконання підлеглими

його рішень, часто призводить до великих і неекономічних енергетично-часових витрат. Такий керівник зазвичай все “тягне на собі” і “незамінний” у негативному значенні цього слова. Незамінність у вирішенні навіть дрібних питань фірми тішить самолюбство деяких директорів, але насправді, як правило, шкодить. Не кажучи вже про те, що такому керівникові проблематично піти у відпустку.

**Анархічна модель (2-й тип).** Цей тип наради передбачає “зелене” світло всім ініціативам і думкам усіх учасників наради за відсутності субординації та інших формальних ознак. Якісними характеристиками його є:

- нечітке узгодження мети наради;
- відсутність організатора наради;
- ігнорування норм взаємодії учасників;
- рівнозначність усіх голосів;
- ігнорування професійних відмінностей учасників дискусії;
- відсутність тимчасових регламентів;
- периферійність оформлення змістів виступів;
- безконтрольність процесів комунікації;
- самоусунення керівника від процесу управління нарадою.

Анархічна модель може застосовуватися тільки за високого ступеня невизначеності в проблемній ситуації, де потрібні творчі не-стандартні рішення. Такий “мозковий штурм”, що припускає зіткнення різних знань представників різноманітних професійних напрямів, іноді зумовлює оригінальне вирішення обговорюваного питання, але він не є панацеєю у творчому розв’язанні управлінських проблем. Складно організована комунікація, як показано нижче, має великий творчий потенціал, проте відсутність норм і правил участі в нараді призводить до високої хаотичності взаємодій учасників, що, звичайно, не сприяє виробленню погодженого та якісного рішення, оскільки спосіб завжди впливає на результат. Крім проблем продуктивності в хаотичній нараді можуть виникати психологічні напруження, особливо в не дуже активних співробітників, які не вміють “пробивати” свою думку. Найчастіше наслідком такого типу наради стають взаємні образи через неухважність, невдоволення, пов’язані з низькою ефективністю роботи наради, зневіри від неорганізованості, скепсис щодо принципової можливості погодитися та ін.

**Демократична модель (3-й тип).** Демократичній (колегіальній) моделі наради властиве зняття крайнощів авторитарного й

анархічного типів. Ця модель є найбільш перспективною, особливо у складних формах колективної управлінської аналітики.

Демократична модель наради гармонійно поєднує у собі:

- управління керівником і самокерованість учасників;
- суворість форми та умови для самовираження учасників;
- вимогливість до підлеглих і повагу до їхньої думки;
- відповідальність керівника і розподіл відповідальності серед виконавців;
- наявність ієрархічності та врахування побажань і критики “знизу”;
- комунікативний компонент — сторону спілкування тощо.

Демократичний стиль є найоптимальнішим для більшості типів проблемних і задачних ситуацій. Як найбільш організована, ця модель наради є найкомфортнішою для учасників і результативною за критерієм досягнення цілей, а також за критерієм неформальності узгодження. Якщо провідний стиль наради — демократичний, то в організації складаються сприятливий психологічний клімат, оптимальні взаємини між керівником і виконавцями, успішно вирішуються основні завдання і формується органічне, спаяне ціле колективу — команда з визнаним “капітаном”.

Проміжними між авторитарним та анархічним типами наради є авторитарно-поблажливий і випадково оформлений (рис. 8.3).

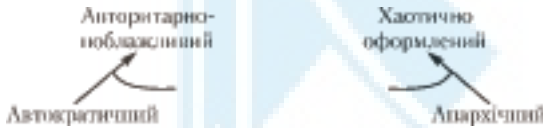


Рис. 8.3. Авторитарно-поблажливий та хаотично оформлений типи наради

**Авторитарно-поблажливий стиль (4-й тип).** Такому стилю наради притаманні твердість керівника в принципових, на його думку, моментах і поступливість у несуттєвих. У цьому стилі поєднуються авторитарність в основі та деякі елементи розкуто-анархічного типу. Керівник наради в цьому разі не має необмежених повноважень, як за авторитарного типу, і прагне до зовнішньої видимості демократичності та погодженості прийнятих рішень, намагаючись “протиснути” усе-таки свою думку. Цей тип управління нарадою може виникнути при ви-

конанні ролі “демократа” керівником, схильним до авторитарного типу управління. Ним варто скористатися керівникові у разі, якщо сформована ситуація вимагає оперативного вирішення яких-небудь питань, а думки співробітників з цього питання різноманітні. Негативним наслідком реалізації цього типу управління може бути приховане не-вдоволення співробітників, думка яких залишилася неврахованою.

Для запобігання такому негативу керівник повинен намагатися вислухати і з повагою поставитися до думки кожного підлеглого, навіть якщо вони не збігаються з його власною. При прийнятті рішення керівник має прагнути до акумулювання й узагальнення думок усіх співробітників, що не суперечать його власному баченню. Тим учасникам наради, думка яких не збігається з його рішенням, він повинен дати зрозуміти, що їхня точка зору є дуже важливою для нього і може бути навіть правильною, але за даної ситуації він не може її підтримати через певні причини. Психологічно прийнятним для незгодних співробітників можна вважати підкреслене і явне прийняття керівником усієї повноти відповідальності за рішення на себе.

#### ***Випадково (або хаотично) оформлений стиль (5-й тип) наради.***

Здебільшого утворюється як наслідок часткових погоджень між учасниками, які втомилися від “безформності” та безрезультатності обговорень. Мінімальний обсяг правил, що існує в цьому типі, має “косметичний” характер оформленості взаємодій, хоча в основі його — критерії анархічного стилю. Роль керівника в цій моделі зводиться до контролю і підтримання деяких погоджених або не безсумнівних у значущості норм наради. Крім того, для нього характерні динамічність появи і “стирання” норм, актуальність яких забувається згодом.

Цей тип наради може бути рекомендований у двох випадках:

1) за реалізації керівником стратегії “окультурення” ділової наради і переведення її у демократичний стиль. Тоді істотною є необхідність появи і закріплення дедалі більшої кількості погоджених норм участі в діловій дискусії. Важливо, що ці норми не спускаються “згори” керівником, а з’являються й усвідомлюються як необхідна передумова підвищення ефективності наради. Керівник повинен вчасно підхоплювати й оформляти “дозрілі” норми й правила узгодження. Цим забезпечується природний перебіг процесу “окультурення” ділової комунікації;

2) у ситуаціях творчого пошуку вирішення проблем за обмеженого ресурсу часу. Плануючи такого типу нараду, керівник повинен обмежитися мінімальною кількістю нормативних меж, які б, з одного боку, “не перекривали кисень” творчому пошукові, а з іншого — ставили перешкоди виходу за тему дискусії, формалізму та іншим дес-трукціям обговорення. На початку наради керівник повинен створити атмосферу творчої розкутості, забезпечити узгодження і прийняття всіма учасниками мінімально необхідних правил колективного обговорення. У процесі колективного пошуку оригінальних рішень керівник здійснює контроль і корекцію на підставі погоджених нормативних меж і підтримує творчий дух колективу.

**Психологічний аспект ділової наради.** Багато психологів досліджують типології різних взаємодій учасників у процесі комунікації і спілкування, наприклад, взаємодії людей, які відіграють роль “батька”, “дорослого”, “дитини”, введених свого часу Е. Берном [2]. У цьому контексті ділова нарада постає як певна позиційна схема типу “батько — дитина”, “дорослий — дорослий” та ін. На базі цих схем розглядаються різні позитивні та негативні варіанти, комбінації взаємодії, виходячи із сумісності та несумісності цих ролей. Причому психологами справедливо зазначено, що найефективніше, безкон-фліктне спілкування виникає між людьми у варіанті взаємодії “дорослий — дорослий”.

Крім того, у психологічних дослідженнях комунікативних процесів велика увага приділяється невербальним засобам спілкування, таким як, мова поза, міміка, жести тощо. За допомогою невербальних засобів комуніканти передають на несвідомому рівні важливу інформацію про свій психологічний стан, ставлення до співрозмовника та ін.

Існує безліч спостережень і рекомендацій, як правильно поводитися у спілкуванні з іншим: вітати партнера, посміхатися, не вживати негативних слів (“ні”, “але” тощо), підлаштовуватися під інтонації, пози партнера, тобто уподібнюватися йому. Водночас є низка термінів, які виражають позитивне емоційне спілкування; в узагальненому вигляді їх можна назвати *емпатією*. К. Роджерс, засновник гуманістичної психології, визначив емпатичне розуміння як “уміння проникнути всередину особистого світу значень іншої людини та побачити, чи правильним є моє розуміння” [18]. Здатність до емпатії (або до ідентифікації) — один з основних факторів ефективного спілкування.



У спілкуванні провідними є емоції, почуттєве сприйняття, спів-переживання тощо. Позитивний результат спілкування — емоційна задоволеність — пов'язаний з почуттєвим взаєморозумінням суб'єктів спілкування. Приклад результату сприятливого спілкування: “Як приємно ми поговорили, які уважні ми один до одного, як тонко він відчуває емоційний стан ...” (увага акцентується на суб'єктах спілкування, на їхній емоційно-почуттєвій стороні).

Безперечно, аспект спілкування відіграє в комунікації значну роль, але існує також інша, функціональна сторона комунікації, яка для ділової наради є провідною. У діловій нараді інформаційно-комунікативна взаємодія — це базис, а спілкування — надбудова. Одним із критеріїв відмінності комунікації від спілкування є наявність у комунікації цілі. У розвинутому стані в комунікативних взаємодіях наявна низка норм, що організують процес спільного мислення. Позитивний результат комунікації — погоджене уявлення щодо заданої теми (погоджене бачення головної проблеми, способу вирішення її тощо). Результат конструктивної комунікації можна проілюструвати такими словами: “Ми погодили наші уявлення щодо теми розмови” (увага привертається до об'єкта, змісту розмови).

Перейдемо до детальнішого розгляду сутності комунікації.

**Моделі організованої комунікації.** Комунікація, як будь-яка діяльність, має свої форму і зміст. Зміст комунікації — предмет, тема обговорення, те, про що йдеться. Це зрозуміло і не вимагає особливого розгляду. А що ж таке форма комунікації? Тут все складніше, але небачення форми значно знижує ефективність комунікативних процесів. Введемо першу визначеність — форма комунікації в її позиційності.

**Проста комунікація.** За відсутності автора повідомлення і того, хто сприймає це повідомлення, не існує навіть найпростішої комунікації. Отже, про комунікацію може йтися лише в тому випадку, якщо є людина, яка переводить своє уявлення (або образ) у текст за допомогою мовних засобів, і людина, яка переводить (розкодує) цей текст в уявлення, подібне до авторського. В окремому випадку слухач тексту може бути присутнім лише потенційно, наприклад, у ситуації “письменник — читач”. Зі сказаного випливає, що автор і розуміючий повинні володіти мовною здатністю до кодування і декодування тексту. Крім того, для істотного, неформального розуміння в розуміючих і ав-

тора за словами повинні стояти схожі змісти. Правильність розуміння зумовлена не тільки сумлінною роботою розуміючих з реконструкції думки автора, а й ступенем ясності та логічності авторського викладу.

Перераховані умови необхідні для утворення простої комунікації. Вона може відбутися за наявності автора, якому є, що повідомити, і розуміючого, зацікавленого в одержанні інформації від автора.

*Критерії культури автора в комунікації* (Лао Цзи: “Хто хоче бути у всьому правим, того не слухати”):

- відповідність темі комунікації;
- лаконічність викладу;
- наявність акцентів у думці;
- структурність викладу;
- цілісність (завершеність) викладу;
- відповідність правилам граматики і синтаксису мови у викладі;
- логічність викладу частин висловлення;
- оптимальність ступеня узагальнення у викладі;
- врахування рівня компетентності розуміючого.

*Критерії культури розуміючого в комунікації* (Б. Спіноза: “Розуміння — початок згоди”):

- емоційно-почуттєве сприйняття автора;
- можливість перевірки правильності свого розуміння автора за допомогою запитань на розуміння;
- організованість у відтворенні авторського уявлення;
- прагнення до цілісного розуміння авторської думки;
- контрольованість розуміння авторської думки;
- ненав’язування своїх думок авторові;
- уміння виділяти істотне в думці автора;
- неформальність згоди з автором.

**Складна комунікація.** Якщо розуміючий побудував авторське уявлення, але має з цього питання свою точку зору, він може перейти в іншу комунікативну позицію — критика. Критик вказує авторові на недосконалість, неповноту, однобічність його версії, недоліки і зазначає, що необхідно змінити. При цьому важливо вирізняти два полярних типи критики — конструктивну і руйнівну. Критик-руйнівник відкидає авторську версію як незадовільну і цілком замінює її своєю. Конструктивна ж критика припускає збереження позитива в авторському уявленні й усунення наявних у ньому не-

доліків. Найрозвинутіший варіант конструктивної критики — критика з підставою, де підставами є організовані уявлення.

Для організації взаємодії комунікантів у зазначених позиціях необхідна четверта позиція — організатора комунікації. Функція її — контроль і корекція відповідності учасників комунікативним позиціям. Наприклад, організатор може скоригувати комуніканта, який вийшов у позицію критика, не до кінця зрозумівши думку автора. Розподіл наведених позицій відображено на рис. 8.4.

Така комунікація називається складно організованою. Підкреслимо, що простота виділених позицій є ілюзорною. У реальній діло-вій нараді без спеціальної підготовки досить складно відповідати усім вимогам комунікативних позицій. Набуття учасниками ділової наради навіть мінімальних навичок дії в комунікативних позиціях на порядок підвищує результативність ділового спілкування.

Наявність на схемі усього чотирьох позицій зовсім не означає, що в комунікації можуть брати участь лише чотири особи. На рисунку позначено лише типові функціональні місця комунікантів. Наприклад, у той момент коли автор викладає своє повідомлення, позицію розуміючих можуть займати відразу кілька людей, які реально слухають і намагаються зрозуміти смисл повідомлення автора. Так, під час лекції в позиції розуміючих може виявитися вся аудиторія, за винятком тих, хто, хоч фізично і перебуває в аудиторії, але при цьому, не слухаючи лектора, займається своїми справами. Або, наприклад, якщо в момент повідомлення один з комунікантів активно обмірковує свою думку, то він у цей час — поза позицією розуміючого. У критичну позицію також можуть увійти всі учасники комунікації, але лише по черзі. І це природно, адже автор не здатен сприймати одно-

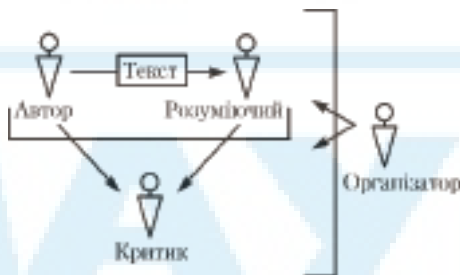


Рис. 8.4. Функціональна модель складної комунікації

часно дві (й більш) критичні репліки. Він зможе зрозуміти їх лише послідовно, одну за одною. Взагалі учасники культурної комунікації повинні намагатися говорити лише по черзі, в іншому разі комунікація легко перетворюється на “базар”.

*Критерії культури критика в комунікації* (Андре Моруа: “Найскладніше в суперечці — не стільки нав’язати свою точку зору, скільки мати про неї чітке уявлення”):

- входження в позицію критика тільки після адекватного розуміння автора (після перевірки розуміння);
- виключення критиканства;
- ставлення до думки автора, а не до його особистості;
- критика думки автора, а не думки, яка приписується йому;
- критика з наведенням своїх підстав;
- критика тільки істотного для автора змісту;
- перехід до критики форми авторського викладу тільки за згодою автора;
- побудова альтернативи точки зору лише з істотних моментів;
- контроль правильності співвіднесення своєї альтернативної версії з версією автора;
- дотримання правил використання мови;
- точність у доборі слів для висловлення критичної думки.

*Критерії культури організатора комунікації* (К. Маркові: “Окремий скрипаль сам керує собою, оркестр має потребу в диригенті”):

- введення тематичних і процедурних меж комунікації;
- контроль і корекція відповідності введеним межам;
- контроль і корекція правильності позиційної взаємодії комунікантів;
- корекція комунікантів з урахуванням їхніх психологічних особливостей і стану;
- самоконтроль над своєю організаторською функцією;
- здатність до корекції комунікантів у разі виходу їх за межі комунікативної позиції;
- здатність контролювати рух змісту;
- здатність здійснювати контроль над правильністю розуміння та ставлення комунікантів до теми, комунікації та її типових позицій.

***Схема процесу ділової наради.*** Існує безліч варіантів послідовності етапів у прийнятті управлінського рішення. Найпопулярнішою є така схема:

- діагностика проблеми;

- формулювання критеріїв для прийняття рішення;
- виявлення альтернатив;
- оцінка альтернатив;
- остаточний вибір.

За всього різноманіття підходів до виділення етапів існує одна загальна риса — розпочинається процес прийняття рішення з оцінки (постановки, діагностики тощо) проблеми. Вироблення управлінського рішення повинне починатися з безоцінного опису ситуації в якій виникли утруднення. Безоцінність, некваліфікаційність необхідні на цьому етапі для запобігання емоційній упередженості в описі проблемної ситуації.

Тема прийняття управлінського рішення вимагає спеціального розгляду. Очевидно, що послідовність фаз у діловій нараді визначається обраною моделлю послідовності етапів у прийнятті управлінського рішення. Відповідно до цього традиційна форма ділової наради може мати вигляд, наведений на рис. 8.5. На рис. 8.6 зап-



Рис. 8.5. Традиційна форма ділової наради

### Планування і підготовка наради

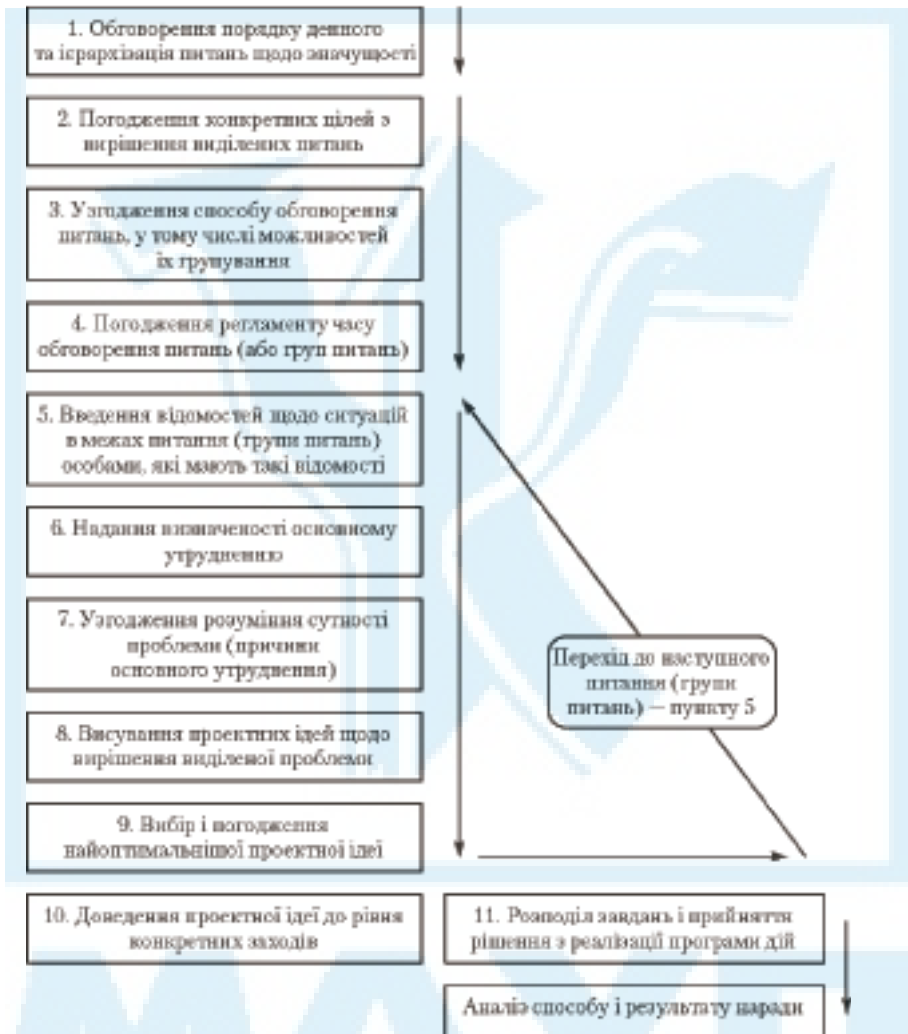


Рис. 8.6. Рекомендована форма ділової наради [2]

ропоновано наш варіант схеми процесу ділової наради, побудований на розумінні процесу прийняття управлінського рішення і процедур узгодження між учасниками наради.

Було розглянуто основні, але далеко не всі аспекти ділової наради. Проте корекція ділових нарад навіть на основі введених теоретичних і практичних орієнтирів може істотно підвищити якість процесів ко-

Таблиця 8.3

**Помилки в комунікації і якості, необхідні для їхнього подолання**

Тип помилки	Необхідні якості
1	2
<i>Позиція автора в діловій комунікації</i>	
Надмірне самови-раження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток навички із самовираження в межах необхідного;</li> <li>• набуття здатності вислуховувати і розуміти іншого;</li> <li>• розкриття й усвідомлення залежності рівня розуміння іншим від форми авторського самовираження;</li> <li>• стимулювання установки на полегшення (зі свого боку) розуміння іншим авторської версії</li> </ul>
Відхід від теми (залучення досвіду, думок і прикладів, що не від-повідають темі)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування здатності ясного бачення тематичних меж;</li> <li>• усвідомлення значущості вираження думки в межах теми;</li> <li>• набуття навичок співвіднесення конкретних думок з тематичною межею;</li> <li>• надбання уміння контролювати свій емоційний стан і управляти ним</li> </ul>
Відсутність значущих пріоритетів у ви-кладі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток навичок з акцентування найбільш значущого у змісті, що викладається;</li> <li>• розвиток здатності до ораторського (акторського) акцен-тування значущого в матеріалі, що викладається</li> </ul>
Відсутність струк-турованості в автор-ській версії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток інтелектуальної якості із узагальнення змі-стовного матеріалу;</li> <li>• засвоєння техніки структурної організації змістовного матеріалу</li> </ul>
Структурний, але ці-лісно неорганізо-ваний виклад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Засвоєння методу організації змісту доповіді за критерієм цілісності (тематичної однорідності);</li> <li>• розвиток абстрактно-конкретного мислення</li> </ul>
Неакуратний, непра-вильний добір слів для викладу своєї думки (порушення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усвідомлення важливості правильного добору слів для вираження своєї думки;</li> <li>• оволодіння технікою адекватного висловлювання своєї думки;</li> <li>• набуття вміння переходу у викладі на специфіку лексики розуміючих;</li> </ul>

Продовження табл. 8.3

1	2
правил граматики і синтаксису)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• набуття навички викладу свого уявлення в коротких пропозиціях</li> </ul>
Нелогічність викладу частин висловлювання	Засвоєння техніки логічного, послідовного викладу частин висловлювання
Занадто абстрактний виклад версії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усвідомлення важливості наведення конкретних прикладів для полегшення розуміння іншими авторської думки;</li> <li>• набуття навичок конкретизації абстрактних положень</li> </ul>
Наведення прикладів, що не відповідають тезі	Розвиток уміння наведення прикладів, адекватних уведеній тезі
Неврахування ступеня компетентності розуміючого	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оволодіння прийомами діагностики компетенції розу-міючого;</li> <li>• розвиток вміння ідентифікації з професійним рівнем розуміючого</li> </ul>
<b><i>Позиція розуміючих у діловій комунікації</i></b>	
Неприйняття автора (особиста ворожість, небажання сприймати версію автора)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток якості поблажливості та терпимості стосовно іншого;</li> <li>• формування мотивації сприйняття іншого таким, яким він є</li> </ul>
Відсутність у розу-міючих значень тер-мінів, які вживає автор	Зняття психологічного бар'єра з перевірки значень авторських термінів
Відсутність у розуміючого досвіду з теми або досвіду, що відповідає авторсь-кому	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування навички з побудови версії автора на підставі елементів свого досвіду;</li> <li>• оволодіння методом пошуку аналогії у своєму досвіді</li> </ul>
Неструктурованість змістів, побудованих на основі авторського тексту	Формування здатності зведення частин авторської думки в єдину структуру
Ставлення ро-зумію-чого лише до частини висловленого автором тексту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення розуміння важливості ставлення до всіх значущих для автора частин тексту;</li> <li>• надбання досвіду виділення істотного в авторській думці</li> </ul>



1	2
Відсутність бачення цілісності побудованих авторських уявлень розуміючим	Засвоєння методу організації змісту розуміння за критерієм цілісності
Відсутність контролю розуміння авторської думки розуміючим (формальність розуміння)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток мотивації на перевірку правильності розуміння автора;</li> <li>• організація навички перевірки розуміння точки зору автора</li> </ul>
Переривання автора	Підвищення розуміння цінності з надання права на висловлення іншим своєї точки зору
Нав'язування своєї точки зору авторіві	Формування цінності адекватного розуміння авторської версії
Невміння виділяти істотне в думці автора	Надбання навички з виділення істотного в авторській думці
Установка на відоме знання авторської версії	Корекція установки (на відоме знання авторської версії) на розуміння унікальності думки іншого
Ф о р м а л ь н е пог о-дження	Зняття установки на формальне погодження
Установка на авторство	Усвідомлення значення думок інших
П е р е д ч а с н и й пере-хід у критичну позицію	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усвідомлення важливості своєчасного переходу до критики;</li> <li>• оволодіння критеріями завершеності розуміння</li> </ul>
<b><i>Позиція критика в діловій комунікації</i></b>	
Критиканство	Перетворення критиканства на культурну критику
Критика без розу-міння	Усвідомлення цінності критики тільки після розуміння автора
Критика не версії, а особистості автора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усвідомлення відмінності між критикою змісту висловлювання й особистих якостей автора;</li> <li>• набуття вміння контролю над своїм ставленням та над своїми емоціями</li> </ul>
К р и т и к а перекру-ченої версії розу-міння автора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування навичок адекватного розуміння авторської версії;</li> <li>• надбання установки на критичне ставлення тільки до пра-вильно зрозумілої думки автора</li> </ul>

Продовження табл. 8.3

1	2
Критика без наве-дення підстав	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усвідомлення цінності критики з підставою;</li> <li>• формування здатності до обґрунтованої критики</li> </ul>
Критика несуттєвого в думці автора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надбання навички з виділення істотного в авторській думці;</li> <li>• усвідомлення значущості ставлення тільки до істотного в думці автора</li> </ul>
Критика форми викладу тоді, як потрібно обговорювати зміст	Операційне набуття вміння розуміти відмінність між формою і змістом викладу автора
Співавторство у функції критика	Набуття розуміння відмінності між співавтором і критиком
“Чіпляння” за слова	Усвідомлення важливості ставлення до уявлення на відміну від ставлення до слів, що передають уявлення
Відсутність побудови альтернативної точки зору	Засвоєння критеріїв культурної критики
Неправильне співвід-несення своєї версії та версії автора	Формування здатності до співвіднесення двох версій
Неадекватне формулювання критичної тези (порушення пра-вил граматики)	Формування навички з адекватного вираження своєї думки у словах
<b><i>Позиція організатора ділової комунікації</i></b>	
Небачення форми обговорення	Формування здатності розрізнення змісту і форми роботи
Відсутність введення і відстеження меж обговорення	Надбання здатності побудови змістовної та комуніка-тивно-позиційної меж
Перехід в одну з комунікативних по-зицій (наприклад, ав-тора, критика)	Формування здатності відповідати позиції організатора комунікації й утримуватися в ній
Відсутність самоконт-ролю над своєю ор-ганізаторською функцією	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування рефлексивних якостей;</li> <li>• надбання якостей самоорганізації в позиції організатора комунікації</li> </ul>

1	2
Відсутність здатності коректування інших при виході їх за межі позиції	Формування корекційних здібностей з повернення інших комунікантів у межі їхніх позицій
Ф о р м а л ь н і “причіп-ки” до способу взаємодії, що гальмують обговорення	Усвідомлення відмінності між позитивним і руйнівним коректуванням способу взаємодії комунікантів
Коректування без врахування психологічного стану іншого	Формування навички психотехнічного коректування іншого
Відсутність коректування безпідставності авторства і критики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування здатності розрізняти тези і підстави;</li> <li>• набуття навичок коректування тез автора і критика</li> </ul>
Невміння відстежувати і коригувати відповідність комунікантів позиціям	Надбання вміння відстежувати і коректувати відпо-відність комунікантів позиціям
Невміння контролювати рух змісту	Розвиток навичок з контролю руху змісту в комунікації
Відсутність контролю за самовизначенням комунікантів до теми, комунікації, типових позицій	Формування здібностей з контролю і коректування само-визначення комунікантів до теми, комунікації, типових позицій

лективного вироблення управлінських рішень. Значно підвищує рівень ділових нарад урахування помилок, яких припускаються в процесі комунікації (табл. 8.3).

## 8.2.2. МОВНІ ТАКТИКИ

Успіх у комунікації залежить від уміння ефективно застосовувати логіку подання інформації, психологію впливу на комунікантів і здатність виражати словами (мовою) думки. Останнє є особливо важливим, оскільки вся інформація досягає слухача за допомогою мови. У свою чергу, мова є системою знаків, яка вживається

відповідно до відомих членам певного колективу правил. Під знаком розуміють будь-який матеріальний вираз (слово, малюнок, речі та ін.), що має значення і таким чином може бути засобом передавання змісту. Важливість стратегії і тактики спілкування, комунікації зумовлена тим, що не завжди в комунікативній боротьбі перемагає той, на чиєму боці істина. Найчастіше переможцем стає той, хто уміє швидко і точно аналізувати мову опонента, вчасно реагувати на неї й організувати свою мову, знаходити таку форму вираження, яка була б переконливою саме для того, кого переконуєш. Відомо, що Сократ виголосив чудову промову на свій захист, але не переконав у своїй невинності афінських матросів і торговців, і вони засудили його до страти.

У кожній стратегічній ситуації спілкування використовується від-повідна їй стратегія. Під стратегією в даному разі мають на увазі усвідомлення ситуації в цілому, визначення напрямку і часу розвитку організованого впливу в інтересах досягнення мети спілкування.

Стратегія спілкування реалізується в мовних тактиках, під якими розуміють мовні прийоми, що дають змогу досягти поставлених цілей у конкретній ситуації. При цьому в побутовому спілкуванні діють одні мовні тактики, у діловій сфері — інші. Мовні тактики різних рівнів спілкування повинні трансформуватися при переході з одного рівня на інший. За мовного впливу на різні соціальні групи варто вибирати відповідні мовні тактики, оскільки жодна з тактик не може бути універсальною й ефективною на усі випадки життя.

Стратегія і тактика впливу на персонал у конкретній ситуації повинні використовувати відповідні форми, зумовлені критеріями логіки і психології. Часто мовні тактики використовуються переважно в монологічній мові, рідше — в діалогічній. Застосування мовних тактик у діалогічному спілкуванні ускладнене тим, що перебіг діалогу не може бути запланований заздалегідь у всіх деталях через невідомість мовної поведінки співрозмовника на певній стадії розвитку бесіди. Стратегічною ціллю їхнього використання може бути не тільки переконання, а й одержання максимуму інформації з теми спілкування або про співрозмовника, налагодження контакту з майбутнім клієнтом, мовне тестування, самопрезентація та ін.

Для менеджера надто важливим є вміння використовувати мовні тактики в діалогічному спілкуванні. Вступаючи в контакт із різними людьми, він найчастіше не знає ні його системи знань, ні його соціаль-

ного статусу тощо. Для плідного діалогу потрібно вміло використовувати різноманітні та доречні мовні тактики, вміти виділяти мовні тактики співрозмовника і вчасно реагувати на них.

Якщо стратегічною метою є одержання максимуму інформації, можна застосувати мовну тактику “перевтілення”. Вона є характернішою для побутового спілкування і полягає в тому, що менеджер ніби штучно встановлює розрив у знаннях, перевтілюючись при цьому в “незнайку”, “провінціала”, “дилетанта” або навіть у “дурня”.

На сьогодні існує до 30 тактик (ходів) у побудові мови: припущення, пом’якшення, перебільшення, зрушення, перекладання провини на іншого, повторення, наведення прикладу та ін. Експериментально доведено, що ці ходи можуть виконувати водночас кілька функцій, які використовують у діловій сфері:

*Узагальнення* застосовується для доведення того, що несприятлива інформація, щойно наведена, є не випадковою або винятковою, чим підкріплюється можлива загальна думка. Типові вирази цього ходу: “І так завжди”, “З цим стикаєшся на кожному кроці”, “Це без кінця повторюється”.

*Наведення прикладу* — хід, який свідчить, що загальна думка базується на конкретних фактах (досвіді). Типові вирази: “От приклад”, “Наприклад, на минулому тижні”, “Візьміть нашого сусіда. Він...”.

*Підсилення* спрямоване на кращий або ефективніший контроль над увагою слухачів (“залучення уваги”), на поліпшення структурної організації несприятливої інформації, підкреслення суб’єктивної макроінформації. Типові вирази: “Жахливо, що...”, “Це ганьба, що...”.

*Поступка* надає можливість умовного узагальнення навіть у разі залучення суперечливих прикладів. Цей хід дає змогу продемонструвати реальну або уявлену терпимість і співчуття, тобто складові стратегії позитивної самопрезентації. Типові вирази: “Серед них трапляються і гарні люди”, “Не варто узагальнювати, але...”, “Українці теж можуть так робити” (останнє є також ходом “порівняння”).

*Зрушення* — хід стратегії позитивної самопрезентації. Типовий приклад: “Мені взагалі байдуже, але інші сусіди з нашої вулиці обурюються”.

*Контраст* — хід, що виконує кілька функцій: риторичну (привернення уваги до учасників відносин контрасту — структурування інформації) та семантичну (акцентування позитивних і негативних оцінок людей, їхніх дій або властивостей, часто шляхом протис-

тавлення “ми — групи” і “вони — групи”) ситуації, де простежується конфлікт інтересів. Типовий приклад: “Нам доводилося довгі роки працювати, а вони одержують посібник і нічого не роблять”. “Нам довелося протягом багатьох років чекати нової квартири, а вони одержать квартиру відразу, як тільки прийдуть”.

У сфері ділового спілкування фахівці вирізняють низку специфічних мовних тактик:

*Несподіванка* — використання в мові несподіваної або невідомої слухачам інформації.

*Провокація* — на короткий час “провокується” реакція непогодження з викладеною інформацією, щоб використати цей період для підготовки слухачів до конструктивних висновків, для уточнення і чіткішого визначення власної позиції.

*Апеляція до авторитету* — для підтвердження правильності викладеної інформації посилаються на авторитет слухачів, науки, відомих учених, соціологів, політологів, діячів культури.

*Прогнозування* — ґрунтуючись на реальних фактах, давати прогнози розвитку очікуваних подій, щоб підкреслити необхідні ціннісні орієнтації, які визначають інтереси, вимоги, побажання.

*Внесення елемента неформальності* — з огляду на предмет мови, розповісти аудиторії, діловому партнерові про власні омани, забобони, помилки та їх наслідки, щоб показати, яким чином вдалося уникнути однобічного підходу до певної проблеми і віднайти її нове рішення. Це дасть змогу подолати стриманість і упередженість та змінити думку на свою користь.

*Пряме включення* — відмовитися від розтягнутого вступу, особливо якщо партнери ознайомлені з предметом обговорення і мають необхідний попередній запас знань. Це позбавить необхідності роз’яснювати все із самого початку, підвищить інформативність мови і дасть змогу виграти час для обговорення проблеми.

*Гумор* — не “засушувати” свою мову. Наводити смішні, парадоксальні приклади, перемежовувати виступ, бесіду веселими жартами, історіями, у тому числі зі свого життя. Варто підкреслити особливу ефективність цієї мовної тактики. Високе почуття гумору, вміння доречно навести жарт або каламбур у поєднанні з невербальними елементами (наприклад, посмішкою), дадуть можливість домогтися успіху в мовній комунікації будь-якого рівня.

*“Так-так-так”* (метод Сократа) — партнерові ставляться

три-чотири запитання, на які він обов'язково повинен відповісти “так”. Тоді, найімовірніше, і на головне запитання він також відповість позитивно. Це одна із найдавніших тактик. Винайшов її видатний давньогрецький філософ Сократ і блискуче використовував для переконання співрозмовників.

*“Чорний опонент”* — тактика, протилежна попередній. Партнерів по спілкуванню ставиться кілька запитань з таким розрахунком, щоб на одне з них він не зміг відповісти. Тоді негайно застосовується мовна формула: “От бачите, питання не підготовлене”.

Використовуючи тактику “чорний опонент”, варто мати на увазі:

- запитань не повинно бути більше трьох, у противному разі тактика руйнується і наявне просто упереджене ставлення до співрозмовника;
- запитання повинні бути досить складними, у деяких випадках нерозв'язуваними, оскільки, якщо партнер відповість на всі запитання, тактика не спрацює;
- мовна формула вимовляється за першого ж утруднення з відпо-віддю, припиняється (намагаються припинити) мовна взаємодія;
- не слід дозволяти партнерові розвивати свою відповідь або (особливо) перехопити мовну ініціативу.

*“Підмазування” аргументу* — слабкий довід, що може бути легко опротестований, супроводжується компліментом партнерові зі спілкування. Наприклад: “Ви, як людина розумна, не станете заперечувати”; “Всім добре відомі ваша чесність і принциповість, тому Ви...”; “Недостатньо освічена людина не оцінить, не зрозуміє наведеного аргументу, але Ви...”. Іноді співрозмовникові тонко дають зрозуміти, що до нього особисто ставляться з особливою повагою, високо цінують його розум, визнають його достоїнства.

Варто підкреслити, що в системі мовної комунікації може використовуватися безліч мовних тактик. Важливо не тільки ефективно і доречно застосовувати тактики, описані в літературних джерелах, а й уміти самому виділяти їх у мові співрозмовника й у листах ділового партнера.

Розглянемо, наприклад, аналіз мовної поведінки з книги Д. Карнегі (цит. за [4]). Текст є розповіддю випускника школи спілкування Д. Карнегі, торговельного агента фірми “Уайт мотор Компані” О'Хейра, про те, як він досягає успіху, продаючи вантажівки цієї фірми.

“Тепер, якщо я заходжу в кабінет покупця і він говорить: “Що? уайтівська вантажівка? Вона нікуди не годиться. Я і задаром її не візьму. Я збираюся купити вантажівку таку...”, — то я відповідаю: “Послухайте, друже, така вантажівка — гарна машина. Якщо Ви купите її, то не помилитесь. Ці вантажівки виготовляються прекрасною фірмою і продаються досвідченими людьми”.

Тоді йому немає чого сказати. Для суперечки немає підстави. Якщо він заявляє, що ті вантажівки — найкращі машини, а я підтверджую, що так воно і є, він змушений зупинитися. Він не може повторювати весь день, що “це найкраща машина”, якщо я з ним згодний. Потім ми перестаємо говорити про них, і я починаю роз’яснювати переваги уайтівської вантажівки.

Були часи, коли така суперечка доводила мене до оскаженіння. Я починав сперечатися, заперечуючи переваги тієї вантажівки, і чим більше я лаяв їх, тим більше їх розхвалював мій потенційний покупець, а чим більше він їх розхвалював, тим більше переконувався в перевагах продукції мого конкурента”.

Переконуючи свого ділового партнера, О’Хейр використовував мовну тактику, що умовно можна назвати “доказ від противного”. До речі, потенційний покупець не обов’язково прагне втягти О’Хейра в суперечку, як той вважає. Можливо, він також використовує проти нього мовну тактику, але іншу — тактику “провокації”, щоб виграти час, одержати побільше інформації і вирішити, чи потрібна йому вантажівка взагалі й уайтівська зокрема.

Не вступаючи у даному разі в полеміку з Карнегі з приводу повного заперечення ділових суперечок, спробуємо визначити, чи в усіх випадках така мовна тактика його учня буде досить переконливою й обов’язково призведе до успіху. Під час аналізу будемо виходити з певних чинників, що впливають на можливі варіанти вирішення викладеної ситуації:

1. *Ступінь переконаності ділового партнера.* Якщо покупець не має твердого переконання, яку саме вантажівку (або продукцію взагалі) варто придбати, мовна тактика “доказ від противного” виявиться ефективною. У разі ж твердого переконання позицію покупця такою тактикою можна лише похитнути, що теж непогано. Якщо ж покупець не має права вирішального голосу, тобто, наприклад, виражає волю керівника, який дав йому чітку вказівку на придбання продукції певної моделі або марки, то мовна тактика “доказ від противного”, швидше за все, не спрацює.



2. *Ступінь компетентності ділового партнера.* Якщо діловий партнер прекрасно розуміється на якостях вантажівок і до того ж є керівником, то ця тактика, здебільшого приречена на невдачу. Якщо ж покупець компетентний і йому надане керівником право вибору, то подібна тактика буде ефективною, особливо в поєднанні з тактикою “покладання відповідальності” (“Ви усвідомлюєте, яку відповідальність бере на себе, якщо не придбаєте уайтівської вантажівки”).

Якщо покупець зовсім не розуміється на перевагах вантажівок, то посилення на відмінні їх якості може визначити вибір не на користь уайтівської компанії. Тому перед вибором певного варіанта мовної поведінки варто здійснити в процесі діалогу мовне тестування на компетентність. Більш того, тут доречно навести з тієї ж книги Д. Карнегі висловлювання декана Гарвардської комерційної школи Донхема: “Перед тим як зустрітися з потрібною мені людиною, я краще пройдуся дві години тротуаром біля його контори, ніж зайду до його кабінету, не маючи чіткого уявлення про те, що я скажу і що він, імовірно, наскільки мені відомі його інтереси і мотиви, відповідь”.

3. *Психологічні особливості ділового партнера.* Повернемося до фрази, з якою потенційний покупець вступив у діалог: “Що? Уайтівська вантажівка? Вона нікуди не годиться. Я і задаром її не візьму”. Зважаючи на це висловлювання, вимовлене в підвищеному тоні, глумливо, перед О’Хейром була людина з домінантним типом спілкування. Тон, в якому вона почала вести переговори, дає їй можливість показати власну значимість, приховати, вочевидь, недостатню компетентність (безапеляційність і бездоказовість висловлювань нерідко є ознакою некомпетентності) і також, як вважає Д. Карнегі, почати суперечку.

З огляду на всі ці фактори, можна констатувати, що мовна тактика “доказ від протилежного” обрана в даному разі вдало. Вона дає змогу збити запал партнера, але не заперечує його значущість як особистості, що важливо при спілкуванні з домінантними натурами. При цьому вдається ухилитися від суперечки. Проте за використання подібної тактики при переговорах з інтровертом — людиною, пасивною у спілкуванні, вона, найімовірніше, не дала б очікуваного результату.

Цікаво і те, яку етикетну форму звернення вибрав О’Хейр, вступаючи в діалог: “Послухайте, друже.” Ні сер, ні шановний, ні

доб-родію, а саме друже. “Добродію” звучало б поблажливо, нейтральне “шановний” — сухувато і навіть, якщо помилитися хоч трохи в інтонації, — вороже. Продавець ніби продикував потенційному покупцеві правила гри: на час переговорів (а може, і надалі) вони стають приятелями, рівними один одному і такими, що поважають один одного. Природно припустити, що той, до кого звертаються таким чином, або має нижчий (однаковий) соціальний статус, тому зрівняння не викликає в нього негативних емоцій, або є молодшим (рівним) за віком. Але подібне звернення до людини, вищої за рангом, напевно, зумовлює протилежну реакцію, що виявиться приблизно в такій мовній формі: “Теж мені друг знайшовся! Та я б не взяв тебе простим посильним у свою фірму!”

На завершення короткого аналізу цієї мовної ситуації варто навести слова Карнегі, з якими не можна не погодитися: “Завжди є причина того, чому інша людина думає і вирішує саме так, а не інакше. Виявіть цю приховану причину, і матимете ключ до її дій, а можливо, до її особистості”.

## **ЗАПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ**

1. Охарактеризуйте основні засади теорії та практики персональної боротьби менеджера.
2. Перелічіть принципи боротьби, наведіть приклади використання їх на практиці.
3. Дайте характеристику праксеологічному підходу до боротьби.
4. У табл. 8.1. виберіть ключові слова визначень і дайте своє тлумачення терміна “боротьба”.
5. У табл. 8.2. виберіть ключові слова визначень і дайте своє тлумачення понять “спілкування” і “комунікація”.
6. Поясніть взаємозв'язок основних понять теорії боротьби.
7. Наведіть методи боротьби, приклади використання їх на практиці.
8. Які Вам відомі форми боротьби? Дайте приклади використання їх на практиці.
9. Охарактеризуйте інформаційну війну як тип діяльності менеджера.
10. Проаналізуйте традиційну форму проведення ділової наради і запропоновану в посібнику.
11. Які трапляються помилки в комунікації? Які якості необхідні для їх подолання?

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Альбрехт С., Венц Дж, Уильямс Т.* Мошенничество. — СПб.: Питер, 1995.
2. *Верхоглазенко В. Н., Звезденков А. А., Хлюнева М.В.* Психология прибыли. — М.: Приориздат, 2005.
3. *Гладышев С.* Борьба бульдогов под ковром. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
4. *Гойхман О. Я., Надеина Т. М.* Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФРА-М, 1997.
5. *Джинни Г. Скотт.* Конфликты, пути их преодоления. — К.: Внешторг-издат, 1991.
6. *Зенгер Х. фон.* Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. — М.: Эксмо, 2004. — Т. 1, 2.
7. *Иванов Д. А., Савельев В. П., Шеманский П. В.* Основы управления войсками в бою. — М.: Воениздат, 1997.
8. *Китайская военная стратегия / Сост. В. В. Малявин.* — М.: АСТ, 2004.
9. *Котарбинский Т.* Трактат о хорошей работе. — М.: Экономика, 1975.
10. *Ладапов И. Д.* Практический менеджмент: В 3-х т. — М.: Ника, 1992.
11. *Лоренц К.* Агрессия. — М.: Прогресс, 1994.
12. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение. — М.: Экономика, 1995.
13. *Панасюк А. Ю.* Как победить в споре, или искусство убеждать. — М.: АСТ-ЛТД, 1998.
14. *Расторгуев С. П.* Информационная война. — М.: Радио и связь, 1998.
15. *Таранов П. С.* Приемы влияния на людей. — Симферополь: Реноме, 1995.
16. *Таранов В. К.* Искусство управленческой борьбы. — СПб.: Политехника, 1998.
17. *Технология политической власти.* — К.: Вища шк., 1994.
18. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теория личности. — СПб.: Питер, 1999.

# СЛУЖБОВА КАР'ЄРА ЯК МЕТА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Отже, Ви обираєте кар'єру як мету життя, діяльності, самоменеджменту. Що за цим стоїть? Що Вас спонукало до такого рішення? Ви продовжуєте традицію родини або Вас не влаштовує становище в суспільстві? Для самоменеджменту має значення природа мотиву, що спонукав Вас до такого умовиводу. Тут цікавлять мобілізуючий поштовх прямування до цієї мети й Ваші можливості, Ваші шанси на успіх. Далі, коли метою життя стає кар'єра, то варто запитати себе: “Кар'єра за будь-яку ціну?” або “Кар'єра — це, звичайно, мета, але і пожити повним, змістовним життям теж є не менш важливим”. Цей аспект інтересу визначається засобами, які Ви використовуватимете в досягненні мети.

Відповідаючи на це запитання, бажано не забувати дію зовнішніх і внутрішніх факторів, які “стимулюють” активність діяльності. Перші у вигляді твердих вимог зовнішнього середовища змушують людину, яка прагне зробити службову кар'єру, дедалі більше часу, сил віддавати роботі. Другі у вигляді вимог закону інерції, рефлексу цілі зсередини “втягують” людину в перегони за успіхом. Так, успіх дає задоволення, а часом навіть створює стан захвату й екстазу. Але хіба це те, що називається щастям?

Як свідчить практика, людина, яка хоче зробити кар'єру, як правило, не живе гармонійним життям. Вона присвячує себе кар'єрі, але все-таки доходить висновку, що кар'єра не є для неї сенсом життя. У цьому разі, швидше за все, кар'єри цій людині не зробити. Якщо Ви дійсно спланували кар'єру, то реалізації плану потрібно віддаватися цілком. Тільки поляризована діяльність, концентрація свідомості на

успіху, впевненість у собі та всепоглинаюче прагнення досягти певної висоти мобілізують всі сили людини. Це дає змогу “загіпнотизувати” себе на досягнення цілі, на успіх. Ви будете цілеспрямовано керуватися свідомістю і, головне, підсвідомістю з її колосальними можливостями.

Принципової відмінності сутності самоменеджменту, коли метою життя є кар’єра, немає. Проте стратегічний самоменеджмент набуває великої цільової технологічної спрямованості, а технологічний самоменеджмент звужує спектр використання технологій у сфері гармонізації розвитку людини, її вдосконалення, стає доцільним і жорстким.

## 9.1. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КАР’ЄРИ У СТРАТЕГІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

### 9.1.1. ПОНЯТТЯ “КАР’ЄРА” ТА “САМОМЕНЕДЖМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ”

**Сутність поняття “кар’єра”.** Під кар’єрою розуміють: просування по службі в якій-небудь діяльності, досягнення популярності, слави тощо. *Кар’єра* — суб’єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею [26]. Це поступальне просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов’язаних з діяльністю працівника.

Проте кар’єра — це не тільки переміщення по службі. Просування до вершин науки, мистецтва, материнства — адже це теж успіх. Отже, кар’єра — це індивідуально усвідомлена позиція і поведінка, пов’язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини. Найчастіше зазначають два види кар’єри: професійну і внутрішньо-організаційну.

*Професійна кар’єра* характеризується проходженням людини у своїй професійній діяльності різних стадій: попередньої (навчання в школі), першої (вступ на роботу), професійного зростання і

від-ставки (вихід на пенсію). Працівники проходять через усі ці стадії з невеликою відмінністю в часі.

*Внутрішньоорганізаційна кар'єра* — послідовна зміна етапів розвитку працівника в межах однієї організації. Вона реалізується за трьома основними напрямками:

- вертикальним — підйом на вищий щабель управлінської (структурної) ієрархії;
- горизонтальним — реалізується переходом у різні функціональні або організаційні (наприклад, матричні) структури одного рівня ієрархії. Внаслідок цього працівник набуває досвіду управління або роботи в різних галузях;
- центральним — характеризується переміщенням до центру керівництва організацією,

Наприклад, унікальна підготовка, особливий талант, майстерність фахівця спонукають керівників використовувати його як консультанта, радника зі зміною винагороди, адекватної внескам у справу організації. У людини формуються довірчі відносини з керівництвом, вона одержує доступ до неформальних джерел інформації.

Для більшості пересічних людей зробити кар'єру — це домогтися високого статусу в суспільстві та значного рівня доходу. В основі цієї кар'єри, як правило, — професія і кваліфікація. Технологія її, за невеликим винятком, в цілому аналогічна наведеній вище в розділах про стратегічний і технологічний самоменеджмент.

1. Якщо сформована життєва ситуація не пов'язана з тиском місії, зумовленої Вашим обов'язком перед батьківщиною, близькими людьми, суспільством, то варто розібратися, якої кар'єри Ви прагнете, оскільки в даному разі Ви дієте лише згідно з особистими ін-тересами.

2. На етапі оцінки умов:

а) варто вивчити кон'юнктуру ринку (чи буде через 10–15 років потрібна професія, яку Ви вибираєте). Цим додається в самоменеджмент маркетингова функція. Вона дає змогу “зробити себе” таким, щоб попит на Вас як фахівця був великим. Це забезпечить вигідний “продаж” себе потенційним роботодавцям;

б) оцінюючи обстановку Ви повинні:

- на підставі нинішнього становища в соціальній ієрархії визначити свої можливості, труднощі, пов'язані зі зміною свого становища. Полегшить вирішення цього завдання знання

роботи механізмів переміщення людей у межах різних рівнів соціальної піраміди;

- вивчити й оцінити систему роботи з кадрами в організації, де Ви плануєте робити кар'єру. Як відомо, одна з цілей роботи кадрових органів з персоналом — це реалізація кар'єри важливого для організації працівника як професіонала в по-трібних напрямках. Людині, метою життя якої є кар'єра, важливо знати думку про неї керівництва організації, плани органів управління персоналом. Це сприятиме збіганню Ваших інтересів з інтересами фірми, де Ви працюєте, якщо, звичайно, Ви правильно оцінили свої можливості;
- розробити реалістичну модель майбутніх дій, яка дасть можливість сформулювати реальні цілі, що відповідають стратегії, розробити план життя і кар'єри.

**Вибір професійної кар'єри.** *Перший етап* — ознайомлення з професіями і прогнозами щодо потреби в них у країні проживання й інших державах світу. Професій існує понад 7000, одні з них зникають через непотрібність, інші з'являються. Спеціальні науково-дослідні інститути, вивчаючи тенденції економічного розвитку країн, міграцію населення та інші фактори, складають необхідні прогнози. Наприклад, у США, згідно з даними Гудзонівського інституту, у 2000 р. тільки 4 % нових робочих місць були розраховані на робітників з низькою кваліфікацією порівняно з 9 % у попередні роки. Якщо в Україні високі класні інженери не можуть нині знайти роботу, то це не означає, що через 5–10 років така ситуація збережеться.

*Другий етап* — правильне визначення своїх професійних схильностей та реальних здібностей (природних задатків). Потрібно з'ясувати, що закладено у Вашу генетичну програму, що успадковано від предків і що сформувалося в перші роки життя (настановна програма). Досить успішно це можуть виконати фахівці кадрового менеджменту, які працюють у центрах зайнятості, спеціальних консультативних фірмах або центрах при деяких вищих навчальних закладах. Можна вирішити це завдання і самостійно, скориставшись розробленими тестами, надрукованими в спеціальних посібниках, збірниках, але в цьому разі існує велика імовірність неточностей, помилок. Вивчивши наявні професії і визначивши свої схильності та здібності, Ви можете усвідомити, що хочете робити, чим займатися в майбутньому.

*Третій етап* — оцінка кон'юнктури ринку (якою буде ситуація, що характеризується співвідношенням між попитом та пропозицією на професії, вчасним здобуттям Вами бажаної спеціальності).

Нині модно вчитися на менеджера. Але хто прогнозував потреби в цій професії у майбутньому? Необхідно ознайомитися з матеріалами досліджень, прогнозами фахівців і на підставі отриманих результатів оцінювати себе як майбутнього спеціаліста на ринку професій.

Можна спланувати своє життя в іншій країні, але тоді необхідно вивчити не тільки мову і культуру народів, які там проживають, а й вартість життя в тій країні, соціальне забезпечення, житлові умови і вартість комунальних послуг, медичного забезпечення, оподаткування. Перед тим, як приймати рішення про роботу в іншій країні, потрібно оцінити і те, де працюватиме Ваша дружина, де вчитимуться діти, як ставляться місцеві мешканці до іноземних фахівців. Порадьтеся з людьми, які там живуть, працюють. Тоді, оцінивши все, приймайте рішення.

Дуже важливим елементом у підготовці та наступній реалізації планів кар'єри є знання соціальних механізмів переміщення людини в межах різних рівнів соціальної піраміди і, головне, вміння використовувати їх у своїх цілях (рис. 9.1). Як відомо, робота будь-яких механізмів побудована на визначенні вимог законів, які відповідають природі керованого об'єкта. Соціальний механізм враховує і виконує вимоги соціальних законів. Отже, необхідно знати соціальні закони, які діють у суспільстві. Це дає змогу їхні дії та форми вияву використовувати на практиці в конкретних умовах. Дію соціальних законів у суспільстві, в якому ми живемо, досить обґрунтовано показали у своїх роботах М. Вебер [53; 54] і П. Сорокін [27].

Відповідно до поглядів П. Сорокіна, населення країни поділяється на класи та прошарки в ієрархічному ранзі — стратифікується. З огляду на своє становище в реальному світі людина при виборі професії враховує свої можливості, шанси на успіх, уточнює ціль життя, стратегію її досягнення, планує життя. У процесі викладу матеріалу ми звертали увагу на необхідність урахування при виборі життєвого шляху програм адаптування людини й, у першу чергу, відповідності настановної (другої) і свідомо обраної (третьої) програм уродженій (першій). Неврахування цієї вимоги призводить до можливості вибору професії, кар'єри, що не забезпечуються природними задатками, перекичування інстинктів (покладених в основу генетичної програми), над-



домінуванню одного з них, що зумовить інстинктопатію і деформацію особистості. Людина зобов'язана усвідомити, якими програмами вона буде керуватися в житті.

## 9.1.2. ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Принципово етапи стратегічного самоменеджменту (рис. 9.1.) аналогічні розглянутим вище. Особливості пов'язані з ціллю самоменеджменту. Мета — кар'єра, і це конкретизує діяльність, вносить у неї ясність

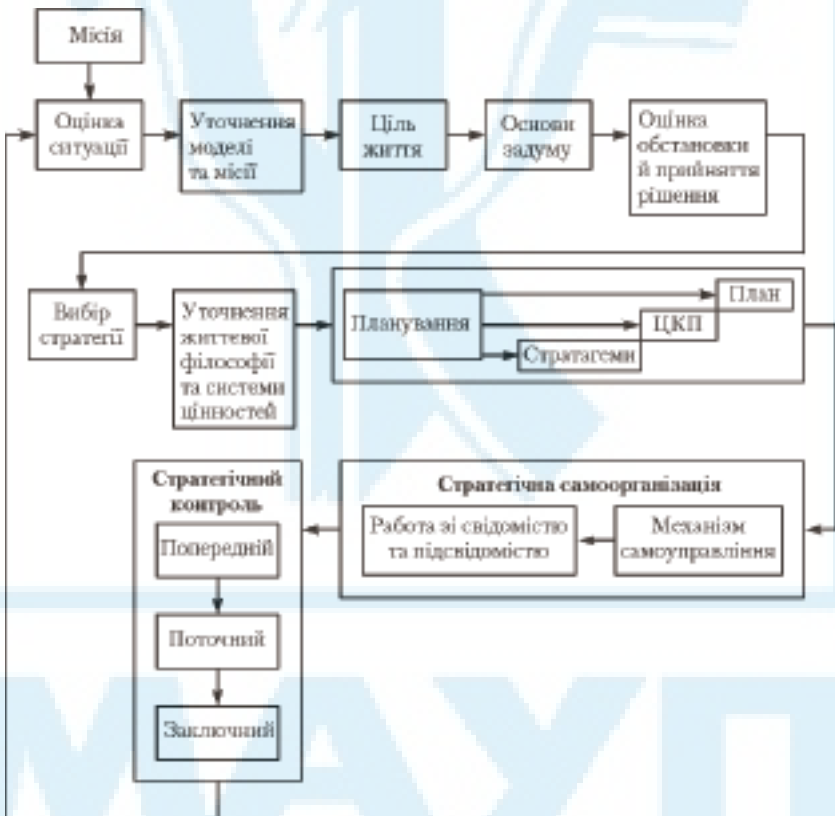


Рис. 9.1. Етапи стратегічного самоменеджменту

і визначеність. Розглянемо чітко виражені особливості стратегічного самоменеджменту.

Перебуваючи на різних рівнях соціальної піраміди, людина має нерівномірний розподіл прав і привілеїв, відповідальності й обов'язків, влади і впливу. Чим вищий рівень ієрархічного стану в суспільстві, тим більше благ має людина. У такий спосіб обґрунтовано соціальну нерівність людей, яка виявляється в економічній, політичній і професійній формах. Усі люди рівні тільки перед законом. Виникає природна потреба людини піднятися на вищий щабель в економічній, політичній і професійній сферах.

Значно сприяє цьому знання механізмів переміщення індивідів усередині соціального простору (соціальна мобільність). Виділяють два типи соціальної мобільності (рис. 9.2): горизонтальну (перехід індивіда з однієї соціальної групи до іншої на одному рівні) і вертикальну (переміщення індивіда з одного соціального прошарку до іншого). Вертикальна мобільність характеризується соціальним підйомом і спадом. Своєрідним “ліфтом” і “ситом” можуть бути для



Рис. 9.2. Форми соціальної мобільності (за П. Сорочиним)

кожного: армія, церква, інститути освіти і виховання, політичні та професійні організації, накопичені багатства, родина, шлюб. Перебування в них може стати каналом циркуляції, уміле користування яким забезпечить різкий “зліт” у реалізації кар’єри, досягненні життєвого успіху. “Ситом” для індивіда є родина, школа, церква — засоби, які тестують біологічні, інтелектуальні та моральні якості. “Ситом” є і професійні організації, що “просіюють” людей відповідно до вимог особливих професій і здібностей претендентів на них.

Нижче розглянуто послідовні етапи самоменеджменту.

**1. Оцінка життєвої ситуації.** Це складання уявлення, судження про сукупність умов і обставин кар’єри, які визначили вибір. Метою етапу є професійне самовизначення. У школяра, який закінчує школу, в дорослого, який через низку обставин змінює професію, на перший погляд, можливі напрямки шляху 360°. Проте, якщо йдеться про ефективність, певну кар’єру, то сектор можливостей різко звужується. Але вибір потрібно робити, оскільки ще в давні часи говорили: “Хто не знає гавані, до якої хоче плисти, тому і вітер не сприяє”. Цей крок дуже відповідальний. Він робиться Вами самостійно, а інші кроки залежатимуть від нього.

Термін “самовизначення” (означає “межа”, “границя”, “обмеження”) розуміють як самообмеження, визначення для себе меж, границь. Проте це варто розглядати не як створення собі меж, а як зменшення невизначеності, спрямування своєї життєвої енергії певним річищем. На оцінку життєвої ситуації впливає (повинна впливати) місія Вашого життя. Те, що “написано на роду”, відомо цілком лише Богу, але в першому наближенні необхідно врахувати успадковане від предків, визначити схильності до певної професії. Варіант визначення професійної спрямованості запропоновано у працях Г. Щокіна [31; 32]. Використовуючи психологічну класифікацію Е. Климова залежно від особливостей головної передцилі праці, він поділяє всі професії на п’ять основних *munis*:

- “людина — природа” (рис. 9.3, П) (сфера інтересів — рослинний і тваринний світи);
- “людина — техніка” і нежива природа (Т) (працівники мають справу з неживими, технічними об’єктами);
- “людина — людина” (Ч) (предмет інтересів — соціальні системи);
- “людина — знакова система (З) (сфера інтересів — природні та штучні мови);
- “людина — художнє відображення дійсності (Х).

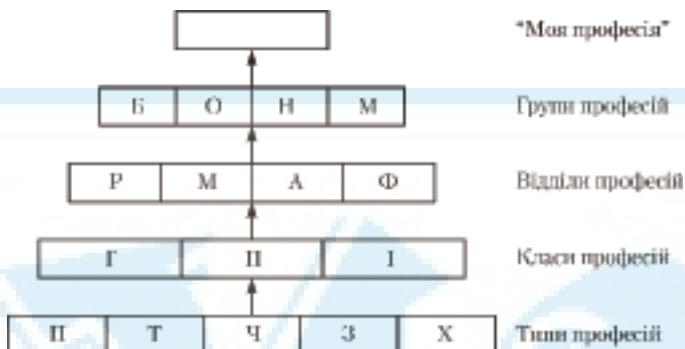


Рис. 9.3. Послідовність вибору професії за психологічною класифікацією Е. Климова

Звичайно, не можна чітко розподіляти лише за п'ятьма типами безліч професій, але робиться допущення.

Далі в межах кожного типу професії виділяють їх *класи* (рис. 9.3.) за ознакою цілей:

1) гностичні професії (Г), де людина використовує свої знання. Наприклад, у типі “людина — природа” це може бути дегустатор, а в типі “людина — людина” — слідчий;

2) перетворювальні професії (П), де людина перетворює природу, техніку, іншу людину та ін. Наприклад, у типі “людина — природа” це агроном, зооінженер, а в типі “людина — людина” — вчитель;

3) дослідницькі професії (І), де людина пов'язана з елементами творчого сприйняття дійсності. Наприклад, у типі “людина — художній образ” це може бути композитор, а в типі “людина — людина” — агент із постачання. Тут при класифікації границі досить розмиті, але, ставлячи за мету упорядкування, можна з цим погодитися.

У кожному класі можна виділити *відділи*:

1) ручної праці (Р). Наприклад, у класі гностичних професій — це лаборант-хімік, а в класі перетворювальних — слюсар;

2) професії машинно-ручної праці (М), наприклад токар, водій автомобіля;

3) професії, пов'язані із застосуванням автоматизованих систем (А), наприклад оператор на АЕС;

4) професії, в яких переважають функціональні засоби праці (Ф): акробат, балерина, двірник.

Типи професій розподіляють на такі *групи*:

- 1) праця в умовах мікроклімату (Б) — лаборанти, оператори ЕОМ;
- 2) праця на відкритому повітрі (П) — агроном;
- 3) праця в незвичайних умовах (Н) — пілот, пожежник;
- 4) праця в умовах підвищеної моральної відповідальності за життя людей (М) — вчитель, слідчий.

Знаючи місце професії в наведеній класифікації й основні вимоги до представників певного виду професійної діяльності, можна обґрунтовано здійснювати професійне самовизначення” [12]. Для переміщення етапами варто використовувати розроблені фахівцями тести. В Додатках 3–6 пропонуються засоби та діагностичні методики визначення професійної придатності.

Отже, Ви обрали бажану професію. Далі необхідно пройти комісію лікарів і вислухати їхні рекомендації. Від їхнього “вироку” залежить Ваше самовизначення, тому що може виникнути ситуація, коли потрібно переглянути свій вибір або поліпшити стан здоров'я.

**2. Уточнення моделі світу і місії.** Вже перший етап вибору кар'єри може різко змінити Ваше уявлення про бажану ціль життя. У цьому разі не забувайте, що Ваша оцінка є суб'єктивною, що це лише модель бачення світу, яка може бути уточнена. Трохи гіршою буде ситуація в тих, кого особисті зобов'язання, обов'язок батька (матері) або сина (дочки) змушують враховувати це (тиск місії). Цей тиск сковує свободу маневрування, підштовхує до відповідної цілі. Молодь, яка планує кар'єру, повинна подумати про доцільність раннього одруження, якщо, звичайно, ця подія не “ліфт”, що підніме на вищий рівень соціальної піраміди.

**3. Ціль — кар'єра.** Як відомо, ціль визначає і стратегію, і функції, і методи, і процес самоменеджменту. Формулюючи ціль, людина неминуче визначає, обмірковує задум її досягнення.

**4. Задум.** У задумі досягнення кар'єри відображаються головна ідея цілі, сили, засоби і способи її реалізації. На задумі базуються рішення, підходи до вибору стратегії й основні засади плану життя. Він дає відповіді на запитання:

- де, якими силами і засобами й у якій послідовності відбуватиметься боротьба з протидіючими силами;
- які напрями дій є головними, а які другорядними;

- де буде зосереджено основні сили і засоби;
- як переважно вестиметься боротьба.

Цей зміст задуму необхідний для оцінки обстановки.

**5. Оцінка обстановки й прийняття рішення.** Обстановку оцінюють за алгоритмом (рис. 9.4). При цьому головну увагу приділяють аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, висновкам з оцінки обстановки.

До *зовнішніх факторів* належать:

- соціальний стан у суспільстві, що визначає можливості в одержанні освіти (матеріальні витрати), заняття положення на вищому рівні соціальної, економічної ієрархії;
- система кадрової роботи в суспільстві, на конкретному підприємстві;
- рівень розвитку суспільства, країни проживання.

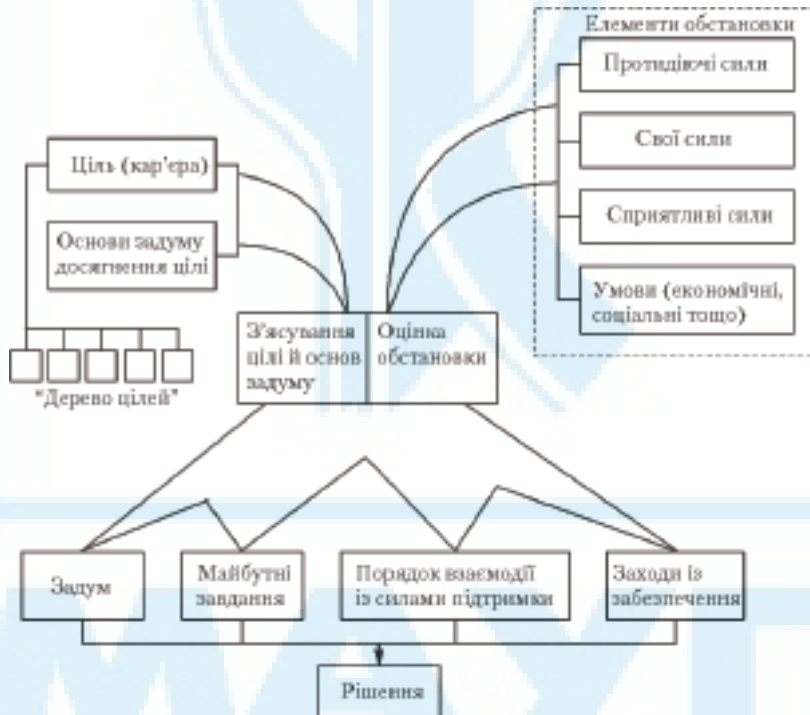


Рис. 9.4. Порядок оцінки обстановки й прийняття рішення

*Внутрішніми факторами є:*

- людський;
- рівень Вашого інформаційного забезпечення щодо стану справ у процесі досягнення кар'єри;
- рівень володіння засобами досягнення кар'єри (методами, техніками, технологіями тощо);
- організація самоуправління.

Порядок роботи під час оцінки обстановки й прийняття рішення відображено на рис. 9.4. Вивчення умов дає змогу зробити висновки:

1) з оцінки протидіючих сил (зовнішніх факторів):

- головні протидіючі сили, вплив на які може значно полегшити рух вперед;
- сильні та слабкі сторони протидіючих сил;
- ймовірні форми і способи протидії.

2) з оцінки своїх сил:

- загальний стан здоров'я, наявність здібностей до обраної професії;
- відповідність своїх сил цілі і задуму її досягнення.

3) з оцінки сприятливих (підтримуючих) сил:

- вплив родичів, товаришів та ін. — те, що нині розуміють під терміном “зв'язки”;
- з ким, на якому етапі та як варто найтісніше взаємодіяти;

4) з оцінки умов:

- що, як і коли варто врахувати і використовувати, виходячи з усього комплексу економічних, політичних, соціальних, кадрових умов, країни проживання.

Для прийняття рішення можна скористатися відповідним алгоритмом (розділ 4), в основу якого покладено: задум, поточні завдання, порядок взаємодії із силами підтримки та заходи щодо забезпечення.

**6. Вибір стратегії й уточнення життєвої філософії та системи цінностей.** Якщо стратегію життя вибирати за типами (див. табл. 3.4.), то найприйнятнішою є стратегія життєвого успіху. Проте успіх в умовах змін пов'язаний зі зміною своїх поглядів на життя, заміною стереотипів (підпрограм) у підсвідомості. Як свідчить реальне життя, зміни відбуваються у діапазоні від “утриманських”, породжених колишнім соціалізмом, до найактивнішої боротьби за життя. При цьому можливе використання різних стратегій для вирішення протиріч, але без адаптації й активних дій успіху не досягти. Ці рекомендації базуються на таких даних:

- результати досліджень свідчать, що в умовах дефіциту найкраще існують і виживають ті рослини і тварини, які оптимально адаптуються до навколишнього середовища;
- в умовах достатку, навпаки, найкраще існують і виживають, “вузькі фахівці”, тобто рослини і тварини, найбільше пристосовані до сприятливих умов навколишнього середовища. Вони забезпечують своє виживання, існування в “екологічній ніші” (еколог К. Фред).

**7. Планування кар’єри.** Плануючи власну кар’єру, необхідно врахувати фактори сприятливі та гальмівні для майбутнього виконання цього плану.

На підставі висновків з оцінки елементів обстановки (див. рис. 9.4.) характеристика своїх сил впливає на зміст плану особистого і професійного розвитку. Він може містити напрями розвитку організму, здібностей особистості, мислення. З огляду на місце на щаблях соціальної піраміди, особливості роботи каналів соціальної циркуляції, очікуваної протидії сил у плані може відобразитися оволодіння засобами досягнення цілей (методами, техніками, технологіями), а також розроблення стратегаем.

Стратегічна самоорганізація і контроль аналогічні розглянутим вище.

## 9.2. ЕЛЕМЕНТИ ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КАР’ЄРИ

Більшість людей вчиться на своїх помилках, але успіх професійної діяльності менеджера багато в чому визначається врахуванням досвіду інших людей.

**Віра в себе, постійна готовність до боротьби.** Вище (у розділах 6, 7) наведено функції повсякденного самоменеджменту, приклади технологій їх реалізації. Проте цього недостатньо, коли йдеться про кар’єру Наполеона, Сталіна, Гітлера, наших сучасників Г. Форда та Лі Якокки або співвітчизників, які зробили політичну кар’єру, і тих, хто має великі рахунки в банках, але не з’являються на телеекранах.



Якщо запитати наших співвітчизників, які успішно працюють нині в бізнесі, що їм допомагає, то серед відповідей можна почути: зв'язки, гроші, становище тощо, і це буде не все. Є те, що пов'язане з їхнім професіоналізмом, характеристиками особистості, які відпо-відають ритмам епохи, потребами навколишнього середовища, цілями, які вони визначили, використаними ними засобами. Віра в себе і постійна готовність вступити в боротьбу — от головна умова успіху в кар'єрі. Існують численні приклади цьому. За словами видатного китайського мислителя Сунь-цзи, “Перемога укладена в тобі, а умови для перемоги створює супротивник” [13].

Якщо хтось гадає, що зазначені вище особи планів життя не скла-дали, стратегій не розробляли, то він дуже помиляється. Якщо вони їх і не записували, то тримали у голові на початковому етапі свого сход-ження. А пізніше Гітлер мав план, розроблений найкращими фахівцями Німеччини, — план завоювання світу. У Сталіна теж був план. М. Хру-щов мав цілком обґрунтовану програму, де головною метою була по-будова матеріально-технічної бази комунізму. Коли одного відомого канцлера Німеччини підняли з ліжка вночі по-відомленням, що на країну напали вороги, він сказав, що план кампанії з їхнього розгрому лежить у шухляді столу і продовжував свій відпочинок. Такі особи прораховують майже все, розробляють плани, програми, стратегами, сценарії, за якими діють мільйони людей. Щодо професіоналізму цих людей, то їх усіх об'єднує не тільки знання механізмів дії соціальних, економічних, політичних та інших законів, механізму влади, а й уміння ними користуватися. Вони постійно готові реалізувати себе (перший принцип боротьби) у справі, якій себе присвятили. Щодня створюють умови для свого життєвого успіху (ще один основний принцип боротьби — всебічне забезпечення). Згадайте, об'єктивні за-кони реалізуються, коли виникають відповідні умови. Свої перемоги, як сказано у пісні, вони наближають, як можуть. Як тільки колесо фортуни повернеться, вони не пропускають нагоди, ловлять ту мить удачі, про яку співає Герман в опері “Пікова дама”. І от вони вже в “ліфті”, який їх піднімає часом так високо, як вони і не припускали. Але зверніть увагу, що тут знову виконано вимогу закону боротьби (досягнуто раптовості, концентрації зусиль).

Правильно кажуть, що “успіх — це встигнути”, а “уміння жити — це знання потаємних правил того, як потрапити в струмінь спри-ятливих умов”.

Проте закони об'єктивні. Вони підтримують тих, хто враховує їх вимоги в конкретних умовах обстановки. Чому Наполеон зазнав поразки у своїй останній битві під Ватерлоо? Він призначив командувачем резервного угруповання військ маршала, дії якого не відповідали його військовому званню. Наполеон не забезпечив належного зв'язку з цим військовим начальником. Усіх офіцерів, посланих ним з наказом про вступ у бій резерву, було вбито. Маршал же боявся виступити без дозволу, хоча обстановка вимагала цього.

Отже, всі повинні знати і вміти використовувати механізми об'єктивно діючих законів. Для цього необхідно визначити якості, відсутність яких потрібно виявити у процесі аналізу життєвої ситуації й оцінки обстановки. Необхідно підготувати себе до обраної кар'єри.

**Особливості постановки і досягнення цілей кар'єри.** Роль цілі в діяльності людини визначається вимогами закону цілепокладання, якому підпорядковані усі живі системи. Ціль виступає як усвідомлення потреби, як уявне передбачення результату діяльності, як системотвірний фактор, як ідеальна модель майбутнього оптимального стану системи діяльності або відносин. У самоменеджменті такою узагальненою ціллю є оптимальна модель самодіяльності суб'єкта управління (діяльності особистості). Стосовно діяльності керівника ціллю є ефективний спосіб інтеграції дій колективу в систему. Іншими словами, ціллю є ідея, яка відображає потреби суб'єкта управління й умови їх задоволення, рішення суб'єкта досягти бажаного результату своєї діяльності. Зміст цілі, в першу чергу, зумовлений обставинами, залежить від реальних можливостей суб'єкта і застосовуваних засобів. Отже, ціль виступає регулятором самодіяльності людини, вона як закон визначає характер і спосіб її дій. Ціль (за А. Богдановим) — головна умова розвитку живих систем, разом з відкритістю (для обміну із зовнішнім середовищем інформацією, енергією, речовиною) і наявністю сервісу безпеки, який охороняє систему від руйнування.

У підприємництві власна справа починається з мрії, з реалізації себе, а успіх залежить від відданості ідеї. В американській спеціальній літературі з управління серед основних переваг Японії порівняно з Америкою зазначається швидке пристосування людей до обставин і цілеспрямованість. У дитячому садку японські діти вчать переносити труднощі, у середніх класах — терпіти до кінця, а в старших — домагатися цілей, незважаючи на перешкоди і невдачі [29].

Теоретик організації управління Г. Емерсон пов'язує постановку цілі з визначенням Вашого ідеалу, розумінням “духу підприємства”. За Емерсоном, невизначеність, невпевненість, відсутність виразно поставлених цілей у виконавців є тільки відображенням невизначеності, невпевненості, відсутності чітко поставлених цілей у самих керівників.

*Масштаб цілей* (за В. Карпичевим) насамперед залежить від “планки життя”, життєвого етапу, пережитого Вами (рис. 9.5). Досягнення вершини життя — найвищої творчості, найбільшої користі, повноти життя, світовідчуття і самопочуття, “акме”, як говорили давні греки, — звичайно ж, залежить від багатьох обставин, але насамперед від самої людини.

Постановка цілей є перманентним процесом. Вона — не разовий акт, містить у собі власні етапи, кореляцію, переоцінку цілей. Рух до цілі не повинен бути самоціллю.

Визначення цілей здійснюється за такими етапами [8]:

- 1) вироблення загальних уявлень про життєві прагнення;
- 2) диференціація в часі життєвих цілей;
- 3) формування головних уявлень у професійній сфері;
- 4) інвентаризація цілей.

Цей підхід корелює з класифікацією цілей людини, розробленою на підставі вивчення багатьох біографій Н. Енкельманом [34]:

- професійні цілі;
- особисті цілі, що стосуються приватного життя;
- цілі, пов'язані зі зміцненням здоров'я;
- цілі, пов'язані із задоволенням культурних запитів.

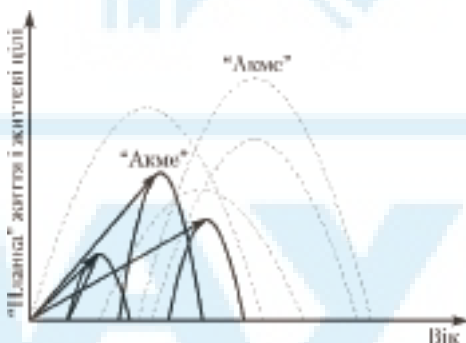


Рис. 9.5. Масштаб цілей

За уявної простоти цієї класифікації вона виглядає досить переконливо. Утім можливі й деякі модифікації, пов'язані з іншими виявами життя. Автор вкладає цілепокладання в широко відомі читачам “Дев'ять кроків до успіху”:

- 1) принципи мого життя;
- 2) у що я вірю;
- 3) досвід і висновки зі свого минулого;
- 4) чи можу я бути вдячний долі й чому;
- 5) завдяки чому я щось значу в житті;
- 6) мої бажання (здійсненні та нездійсненні);
- 7) мої головні цілі на наступні п'ять років, наступні десять років;
- 8) мої здібності, що можуть допомогти мені при втіленні в життя цих цілей;
- 9) моя найближча мета.

При виборі цілей рекомендується виконувати ситуаційний аналіз (*чого від мене чекають*):

- аналіз вимог ситуації та середовища;
- баланс очікувань і можливостей, колишніх успіхів і невдач;
- оцінка цілей і засобів (особистих, фінансових, тимчасових ресурсів).

При цьому основними параметрами формулювання цілей є (*що я конкретно розпочинаю*):

- цілі життя і кар'єри;
- цілі особистої діяльності (роботи);
- цілі окремих дій (акцій).

Л. Зайверт вважає, що варто формулювати цілі у двох особистих документах: життєвому плані та плані кар'єри. Можна розробити програму досягнення деякої картини майбутнього, поставленої цілі та лінії поведінки, того, що треба пройти, і засобів, якими доведеться користуватися [8]. Програма стабілізує, орієнтує в ситуації невизначеності, стратегічних несподіванок, мінливості, а іноді некомпетентності, порочного стилю структур влади.

Важливий компонент цілепокладання — ієрархізація цілей: визначення пріоритетних, страхувальних, проміжних цілей:

- 1) “дерево цілей” будується на основі пріоритетів;
- 2) пріоритетні цілі вимагають відповідних способів для їх досягнення;
- 3) досягнення цілі розподіляється на певні значеннєві та часові етапи, що мають власні підцілі.

**Оволодіння засобами самоменеджменту.** Як правило, людей спонукає до саморозвитку необхідність набуття нових навичок, гнучкості мислення, готовності до дії, усвідомлення власного “Я”. При цьому варто звернути увагу на необхідність гармонійного, збалансованого розвитку цих характеристик. Виділяють три види збалансованості:

1) внутрішня врівноваженість, що досягається за допомогою при-йомів, технік споглядання, медитації, вправ за системою йоги, психофізіологічних технологій (ПФТ);

2) збалансованість процесів мислення, відчуття і готовності до дії. Досягається техніками зміни моделі світу, ПФТ, самогіпнозом тощо;

3) врівноваженість всіх аспектів розвитку особистості від фізичної культури до тренувань розуму.

Саморозвиток заснований на самостійному виборі процесів і методів, технік, технологій, а також на активному їх застосуванні. Для занять саморозвитком не потрібно наукомістких і матеріальних засобів. Опанування більшістю засобів саморозвитку передбачає вивчення додаткової літератури, консультації у фахівців, участь інших людей.

Варто враховувати, що саморозвиток вимагає від людини наявності віри, надії, відкритості, сміливості та інших якостей. Результати цієї роботи виявляються далеко не відразу. Вибір методів, технік, технологій саморозвитку визначається вимогами кар’єри і планом саморозвитку як складовою плану життя. У розділі 4 наведено приклади технік і технологій із саморозвитку і рекомендації з вивчення додаткової літератури. Початок процесу саморозвитку багато в чому залежить від завдань, які Ви поставили перед собою внаслідок оцінки своїх особистих якостей.

**Засоби самоосвіти та саморозвитку.** Значні можливості для управління власним розвитком дають принципи ефективності С. Кові, що просувають людину від залежності до незалежності й ефективної взаємозалежності [29]:

1. *Будьте проактивними* (реактивні люди залежать від середовища; проактивні, які діють, керуючись своїми цінностями, також за-знають впливу інших людей, але беруть ініціативу і відповідальність на себе, діють, розширюють коло впливу, беруть і виконують зобо-в’язання).

2. *Починайте, уявляючи кінцеву мету* (починайте з уявлення образу, картини або парадигми кінцевої мети Вашого життя. Усе створюється двічі: існує уявне (або перше) утворення і фізичне (або друге).

Лідерство — це перше утворення, а управління — друге. Переписуючи свої життєві сценарії, ми переписуємо себе заново, створюємо особисту місію, особисту філософію або кредо (виявляємо, а не вигадуємо). Написання і перегляд особистої місії змінює Вас, оскільки змушує глибоко, ретельно обмірковувати свої пріоритети та узгоджувати свою поведінку з переконаннями.

3. *Спершу робіть те, що необхідно робити спершу* (управляйте собою, відповідаючи на головні питання буття). Управління — це дисциплінованість, діяльність у встановленому порядку, виконання. Крім самосвідомості, уяви і совісті саме четвертий “дарунок” людини — незалежна воля — уможливує ефективне самоуправління. Особиста перемога передре суспільній перемозі.

4. *Думайте в душі “виграв/виграв”* (спирайтеся на принципи міжособистісного лідерства, налаштовуйте себе на постійний пошук взаємної вигоди від усіх взаємодій людей. Успіх однієї людини не досягається за рахунок іншої і не виключає успіху іншої. Більшість людей програмувалися в душі менталітету “виграв/програв” із самого народження. Мислення в душі “виграв/виграв” передбачає взаємне навчання, взаємний вплив і взаємну вигоду. Для менталітету “виграв/виграв” необхідні велика мужність і велика чуйність одночасно. На цьому ми створюємо відносини й угоди, системи і процеси.

5. *Спершу прагніть зрозуміти, потім — бути зрозумілим* (спирайтеся на принципи емпатичного спілкування, у тому числі емпатичного слухання). Намагайтеся зрозуміти іншу людину: спершу діагноз, потім — рецепт. Прагніть бути зрозумілим).

6. *Досягайте синергії* (дотримуйтесь принципів творчого співробітництва). Синергія — діяльність найвищого порядку, це сутність лідерства, вона каталізує, поєднує і вивільняє величезну енергію, вкладену в людей. Водночас творчий процес досягнення синергії є ризикованим, оскільки Ви не знаєте напевно, що може відбутися і куди він може Вас привести. Суть синергії: враховувати розбіжності й поважати їх, нарощувати сильні та компенсувати слабкі сторони. За синерічної комунікації Ви ідете назустріч новим можливостям, новим альтернативам, новим варіантам, заснованим на впевненості, що усе буде краще, більше, ніж до цього.

7. *“Загострять пилку”* (спирайтеся на принципи збалансованого самовідновлення). Існують чотири фактори відновлення:

- фізичне (фізичні вправи, харчування, управління стресовими ситуаціями);
- інтелектуальне (читання, уява, планування, письмо);
- соціально-емоційне (служіння, співпереживання, синергія, внутрішня безпека);
- духовний вимір (з'ясування цінностей і відповідність їм, навчання і медитація).

Відновлення — це принцип і процес, що спонукує нас рухатися висхідною спіраллю зростання і змін, спіраллю постійного вдосконалення з урахуванням совісті.

*Принципи навчання* (за Н. Енгельманом [34]):

- вчіть тільки те, що Вам необхідно для досягнення своєї цілі;
- займайтеся тільки такими питаннями, до яких Ви відчуваєте внутрішню схильність;
- складіть для себе програму вдосконалення своїх знань; сформулюйте свої навчальні цілі;
- серйозна розумова робота припускає необхідну для неї внутрішню готовність;
- не йдіть шляхом самообману й із самого початку не задовольняйтеся половинчастими знаннями, не минайте неясних для себе місць;
- намагайтеся при вивченні кожної теми виявити те, що проходить у ній червоною ниткою;
- уникайте спокуси вивчити багато відразу.

*Принципи розкриття особистості:*

- тільки людина здатна свідомо обмірковувати, планувати і здійснювати свої задуми. Тільки вона може цілеспрямовано впливати на себе тобто, на свою долю і майбутнє;
- на початку будь-якої справи виникає ідея. Існує тільки те, про що думають;
- думки формуються і розвиваються у підсвідомості під впливом самої людини або під впливом ззовні;
- підсвідомість — будівельний майданчик життя і робоче приміщення душі — прагне реалізувати кожну думку;
- найменший проблиск думки може перетворитися на палахкотливе полум'я;
- усе, що росте, має потребу в їжі. Їжа думки — концентрація;
- свідомо або неусвідомлена концентрація є згустком життєвої енергії;

- у конфлікті між почуттям і розумом завжди перемагає почуття;
- почуття спрямовують і підсилюють концентрацію несвідомо, але наполегливо;
- внаслідок прийняття цільового рішення можна спрямувати увагу на будь-яке вибране питання;
- увага зумовлює посилення, відсутність уваги — ослаблення;
- згода активізує сили, внаслідок відмовлення життєві сили висихають;
- постійне повторення однієї ідеї перетворюється спершу на віру, потім на переконання.
- віра спонукає до дії, концентрація — до успіху, повторення — до майстерності.

**Креативна (творча) поведінка.** Розвиток творчого мислення людини (менеджера) відбувається поетапно (за І. Ладановим):

1) підготовка — збирання інформації, аналіз фактури, узагальнення даних, порівняння показників тощо. Ця стадія здебільшого має вигляд аналітичної процедури;

2) концентрація — зосередження розумових зусиль на проблемі окремих фактів або системі фактів; виникнення явища фрустрації — розумового утруднення; прагнення подолати бар'єр утруднень; спади і підйоми активності, розслаблення і напруження м'язів. У результаті — виникнення ідей;

3) інкубація ідей — всі ідеї, що виникають у процесі розумової концентрації, передаються у підсвідомість. Там відбувається їх групування за методологічними засадами. Особиста цензура спершу піддає ці ідеї моральному і ціннісному тестуванню, а потім передає у вищі поверхи психіки;

4) спалахи “ага-переживань” — процес перероблення ідей, який вдосконалюється за хвильовим циклом (з підйомами і спадами), має результат, як спалах думки: “Ага, от де собака заритий!”, “А, так це он як!”, “Ну, тепер все зрозуміло!” та ін. Людина відчуває цей процес як розумове осяяння, як спалах “диких ідей”;

5) аналіз і синтез — дослідження результатів креативного мислення на рівні логічного аналізу. Оцінка “диких ідей”

**Використання знань (понять, суджень), які містяться в нашій пам'яті.** У теорії інформації запас знань (понять, суджень), розміщений у пам'яті того, хто сприймає інформацію (відображена розмаїтість) суб'єкта, називається *тезаурус* (від грецьк. “скарб, скарб-



ниця”). Це структуроване знання у вигляді понять і значенневих відносин між ними, “мовна свідомість” [29].

Щоб зміст повідомлення (послідовність змістів, значень, символів, знаків) був зрозумілим, воно повинне мати спільні точки з тезаурусом одержувача інформації. Іншими словами, якщо в повідомленні є якийсь термін, наприклад професійний, то в пам’яті повинне бути поняття, що становить його смислове значення. Якщо його немає або воно не викликається з пам’яті (актуалізується), то термін не буде зрозумілий (участь непрофесіонала в розмові професіоналів). За наявності в повідомленні великої кількості подібних термінів отримані дані для адресата не міститимуть ніякої інформації, як будь-які повідомлення, виражені незнайомою мовою, або буде сприйнято лише частину інформації. Це втрати інформації через семантичний шум. Чим ґрунтовніше, всебічніше, професійніше підготовлений менеджер, тим більше інформації він одержить з повідомлення. Якщо ж зміст повідомлення повністю не відображений в тезаурусі одержувача, то воно не надасть йому ніякої інформації. У цьому сенсі можна вважати, що інформацією є тільки нові дані, які збагачують тезаурус адресата.

Проте такий підхід не свідчитиме, як будуть оцінені дані одержувачем (чи використає він їх повністю, частково або не візьме до уваги). Виникає “прагматичний шум”, пов’язаний з оцінкою даних за їхньою корисністю і добром тих з них, які потрібні з погляду суб’єкта управління. Виходячи з такого підходу, деякі фахівці вважають, що інформацією є нові відомості, які сприйняті, зрозумілі й оцінені як корисні для вирішення управлінських завдань.

Таким чином, щоб з даних було отримано інформацію, вони повинні пройти тришаровий фільтр: фізичний канал зв’язку з певною пропускнуою здатністю; семантичний фільтр — тезаурус (тут досягається розуміння); прагматичний фільтр (де оцінюється корисність).

**Формування менталітету.** Менталітет — особливий стан свідомості, склад розуму, спосіб сприйняття, розуміння і переживання особою життєво важливих структур соціуму, зафіксованих у мові, традиціях, культурі. Компоненти формування менталітету менеджера:

- усвідомлення місії, соціального завдання Вашої управлінської структури у відродженні України, у планетарному соціумі в ХХІ ст.;
- оволодіння корпоративною культурою (фірми, корпорації, підприємства, організації);

- розвиток мислення підприємницького типу, підтримання традицій українського державного менеджменту і підприємництва;
- оволодіння професійною мовою, понятійним апаратом, сучасним лексиконом, адекватним українській управлінській ситуації, навчання рідної мови;
- розроблення принципів індивідуального стилю роботи і власного мислення;
- орієнтація на духовність, моральність, служіння громадянам, бать-ківщині, а не начальникові;
- врахування при прийнятті та реалізації рішень “психологічного відлуння”, соціальної пам’яті населення, його ментальних структур (духу народу);
- ідентифікація себе з іншою людиною (соціально значущою), соці-альним інститутом, у тому числі державою, українським соціу-мом у цілому;
- соціалізація — засвоєння менеджером певної системи соціальних знань, норм і цінностей.

**Технологія життєвої установки.** Поради Д. Карнегі щодо того, як перестати турбуватися і почати жити, містять сім правил створення такого розумового настрою, що принесе Вам щиросердий спокій і щастя:

- думайте і поведіться життєрадісно, і Ви відчуете себе життє-радісним;
- не намагайтеся звести рахунки з Вашими ворогами, тому що цим Ви принесете собі набагато більше шкоди, ніж їм;
- замість того, щоб хвилюватися через невдячність, не очікуйте подяки, робіть добро заради власної радості;
- ведіть рахунок своїм успіхам, а не своїм неприємностям;
- не наслідуйте іншим, знайдіть себе і будьте собою;
- коли доля вручає вам лимон, спробуйте зробити з нього лимонад;
- забудьте про себе, коли виявляєте цікавість до оточення, щодня робіть добрі справи.

**Інновації** [23]. З наукового погляду на інноваційний процес, пробудження інноваційного мислення можливе за наявності, як мінімум, трьох вимог:

- 1) незворотність, що виявляється в порушенні симетрії між минулим і майбутнім;
- 2) необхідність введення поняття “подія”;
- 3) здатність деяких подій змінювати хід еволюції.

Процес народження ідеї, можливо, має ті самі стадії, хоча й описується іншою мовою. Ідеї незворотні, тому що відповідають потребам на новому витку спіралі розвитку. Вони можуть стати подією, живуть власним життям. “Світ ідей”, за Платоном, значно багатший від реального світу.

Психологи зазначають, що ідея здатна захопити і свідомість, і підсвідомість; людина може бути поглинута нею й у стані пильнування, й уві сні. “Підсвідома ідея не витисне свідому доти, поки для неї не створиться мовно-образна форма”, — пише С. Іванов. Нарешті, ідеї мають здатність до матеріалізації, дійсно можуть змінити хід еволюції й окремого людського життя.

*Фактори руйнування стереотипів, які стримують інноваційне мислення:*

- значна життєва колізія, драма;
- спеціальні розумові зусилля, породжені протиріччям дослідження;
- випереджальна модель навчання;
- парадоксальне, альтернативне мислення, мислення в іншій системі координат.

**Алгоритмічний підхід до вирішення творчих завдань** [6; 7]. *Завдання першого рівня* вирішуються застосуванням засобів, прямо призначених для цих цілей. Тут потрібно думкою перебрати лише кілька загальноприйнятих і очевидних варіантів рішень. Сам об’єкт у даному разі не змінюється. Засоби вирішення таких завдань містяться в межах однієї вузької спеціальності.

*Завдання другого рівня* вимагають для ефективного вирішення якоїсь (незначної) видозміни об’єкта. У цих випадках доводиться перебрати десятки варіантів. Засоби вирішення таких завдань належать до однієї галузі техніки.

Правильне розв’язання завдань *третього рівня* приховане серед сотень неправильних, тому що об’єкт, який вдосконалюється, повинен бути суттєво змінений. Прийоми вирішення завдань цього рівня доводиться шукати в інших галузях техніки.

При розв’язанні завдань *четвертого рівня* об’єкт, який вдосконалюється, змінюється повністю. Пошук же рішень здійснюється, як правило, не в галузі техніки, а у сфері науки, здебільшого серед зрідка застосовуваних фізичних і хімічних ефектів і явищ.

На *п’ятому рівні* вирішення завдань досягається зміною всієї технічної системи, в яку входить об’єкт, що вдосконалюється. Тут

кількість проб і помилок зростає до сотень тисяч і мільйонів. Засоби розв'язання завдань цього рівня можуть виявитися за межами сучасної науки, тому спершу потрібно зробити відкриття, а потім, спираючись на нові наукові дані, вирішувати винахідницьке завдання.

Одним з важливих прийомів вирішення винахідницьких завдань є переведення їх з вищих рівнів на нижчі. Таким чином, якщо завдання четвертого або п'ятого рівнів за допомогою спеціальних прийомів перевести на перший чи другий рівень, то далі спрацює звичайне “перебирання” варіантів. Проблема зводиться до того, щоб навчитися швидко звужувати пошукове поле, перетворюючи важке завдання на легке.

### **Визначення системи цінностей [21].**

*Цінності людини, яка самореалізується:*

- чіткіше, ефективніше, ніж в інших, сприйняття реальності;
- значна відкритість переживанням;
- суттєва інтегрованість, цілісність та єдність особистості;
- висока спонтанність та експресивність, ідеальне функціонування, життєздатність;
- повна самобутність, автономність і унікальність;
- вищий ступінь об'єктивності, відстороненості, уміння піднятися над своїм “Я”;
- нове визначення творчого підходу;
- уміння поєднувати конкретику з абстракціями;
- демократизм у структурі характеру;
- здатність любити тощо.

*Цінності розвитку і “здорового регресу”.* Ми виявляємо, що коли більш зрілим або більш здоровим людям надається дійсна можливість вільного вибору, то вони вибирають не тільки істину, добро і красу, але також низку регресивних цінностей — заради виживання і/або гомеостазису, тобто світ і спокій, сон і відпочинок, капітуляцію, залежність і безпеку, захист від реальності або звільнення від неї, перехід від Шекспіра до детективних романів, занурення у фантазії, навіть прагнення до смерті (спокою) та ін. Одну групу цінностей ми можемо назвати цінностями розвитку, а іншу — цінностями здорового регресу (або “зниження”) і зазначити, що більш зріла, сильна і здорова людина більше схиляється до цінностей розвитку і менше — до регресивних цінностей; але їй, як і раніше, потрібні й ті, й інші. Ці два набори цінностей завжди діалек-

тично пов'язані між собою, створюючи динамічну рівновагу, що визначає відкриту поведінку.

### **Розумові “пастки” [29].**

1. Вирішуючи життєві проблеми, створюючи свою справу, не по-трібно абсолютизувати мету, не приймайте засіб за ціль, якщо хочете уникнути розчарувань. Пам'ятайте, що багато чого в житті розвивається природним, еволюційним шляхом.

2. Уникайте установки “на боротьбу”, боріться не стільки “проти” чого-небудь, скільки “за” що-небудь. Пам'ятайте, що за думкою впливає дія. На думку Л. Толстого, половина поганих вчинків відбувається не тому, що люди злі, а тому, що вони приймають на віру злі думки і діють відповідно до цієї віри.

3. Уникайте життя в “намальованій реальності” й відповідної моделі її осмислення. Управління в “намальованій реальності” загрожує крахом.

4. Навчіться переборювати привабливість авторитетів, прив'яжіть себе подібно до Одиссея до власної щогли: ніякі чужі думки, уявлення, образи, якими б привабливими вони Вам не здавалися, не можуть замінити Ваше власне уявлення, власну думку і спосіб мислення.

5. Не “бийтеся об стіну” при вирішенні складного розумового завдання: тимчасовий відступ, відхід убік, заняття іншими справами, у тому числі творчими, дасть можливість попрацювати над Вашим завданням підсвідомості. Поставтеся до завдання з позиції гумору й іронії, залучайте елементи гри.

6. Уникайте руху думок по колу, вчіться будувати логічні ланцюжки, повертатися логічним ланцюжком до того місця, де Вас “занесло” вбік.

7. Уникайте простоти та однозначності у своєму мисленні: істина й успіх швидше відшукаються в парадоксах та альтернативах.

8. Не покладайтеся на мудрість наукового знання: наука може бути в кризі, бути відомчою, існує позанаукове знання. Довіряйте інтуїції. Процвітаючі підприємці, як правило, приймають рішення “на льоту”, але рідко від них відступають; невдахи, навпаки, довго “тягнуть” із прийняттям рішень, проте часто їх змінюють. Значну частину наших знань ми одержуємо з мови.

9. Якщо Ви потрапили в “розумовий вир”, який затягує Вас навколо нав'язливої думки, створіть нову домінанту як противагу (“клин клином вибивають”). Опануйте медитацію, спрямовану на стан “поза розумом”, пошук резервів у розумовій і практичній діяльності.

10. Немає нічого згубнішого, ніж “уявне нетримання”, прагнення “розтікатися думкою по дереву”. Ліками від цього може служити концентрація уваги, оволодіння “дисципліною думки”, уміння “тримати” думку. Уперта, перекірлива думка, як необ’їжджений верблюд у пустелі, прагнучиме скинути вершника: оволодіння думкою вимагатиме від Вас великих зусиль. “Досвід ніколи не помиляється, помиляються Ваші судження, очікуючи від нього такої дії, що не є наслідком Ваших експериментів” (Леонардо да Вінчі). Смута свідомості може виявитися в розумовому утрудненні. Неадекватні ситуації, уявні конструкції можуть спричинити зовнішню реакцію, протилежну Вашим намірам. Можливий вихід — у гуморі, самоіронії. Доречний жарт повинен виправити справу, якщо слідом за нею Вам вдасться точно виразити свою думку.

11. Думка може стати пасткою, якщо вона груба, прямолінійна, нелогічна (“у городі бузина, а в Києві дядько”). В оволодінні розумовою культурою, усім багатством мислення допоможуть гуманітарна освіта, читання класиків, спілкування з розумними людьми. Цій самій меті покликані служити передачі телеканалу “Культура”. Не зайве ознайомитися з підручником з логіки або, наприклад, книгою П. Сопера “Мистецтво мови”.

12. Існують розумові пастки, засновані на деяких особливостях професійної мови, діалектів або спеціально створеної мови певної спільноти людей. Відомо, наприклад, що в деяких областях Росії жінка скаже не “Я його полюбила”, а “Я його пожаліла”. Кримінальний світ виробив свою “блатну” мову, якої досить ефективно навчають нас сучасні естрада і кіно. Нарешті, є молодіжний сленг: “шнурки в склянці?” (“батьки вдома?”), “бабки давай!” (“гроші давай!”), “крутий хлопець” (небезпечний, пов’язаний з рекетом, мафією, іншими подібними структурами). Оволодіння мінімумом мовної субкультури необхідне сьогодні і залишиться потрібним завтра, інакше ми не будемо розуміти багатьох керівників.

13. Типова розумова пастка — формально-логічна, пов’язана з порушенням законів і принципів логіки. Типовий приклад логічної непослідовності: “По-перше, я твого мішка не брав; по-друге, він був худий; а, по-третє, я повернув його цілим”. Порада може бути одна: візьміть підручник з логіки, прислухайтесь до логіки мови.

14. Не давайте думці опанувати Вами безроздільно. Відомо, наприклад, що думки про секс можуть займати в житті людини значно

більше місця, ніж сама потреба в сексі. Існують відповідні психотерапевтичні технології, що нормалізують цю ситуацію.

15. Легко потрапити в “пастку активності” (С. Кові) [29], у круговорот справ і подій, усе більше зусиль витрачаючи на те, щоб підніматися нагору сходами успіху, і лише потім, щоб усвідомити, що сходи ці притулили не до тієї стіни. Спробуйте усвідомити своє життєве призначення.

16. Парадоксальність багатьох розумових ситуацій — у втраті почуття часу. Час має найбільшу цінність, коли він наповняється змістом. Втрачаючи відчуття “стріли часу” [23], його наповненості подіями, можна заблукати в часі. Передчасність — це “чорна діра” для розумової діяльності. Отже, наш мозковий центр (“вогнище думки”) якоюсь своєю частиною, і не тільки пам’яттю, повинен виступати “зберігачем часу”. І нам не здаються тільки метафорою слова “мислю, отже існую”.

17. Глибина, парадоксальність, прихованість, невловимість, плинність, швидкість думки вимагають від людини немислимого: відповідати рівневі розумового процесу. Якою мірою свідомість може відображати і перетворювати буття? Чи є межі самовпевненості, чи має границі розум, чи безмежна людська дурість?

**Оволодіння медитацією і технікою магічного погляду.** До технік самовпливу і впливу на оточення належать медитація, особистий магнетизм (техніка магічного погляду, метод замовляння та ін.)

**Опанування медитацією.** *Медитація* (від лат. *meditari* — той, що рухається до центру та *meditatio* — міркування) — психічний самовплив, спосіб зняття нервової напруженості, зміцнення щиросердечних сил, засіб приведення психіки в стан глибокої зосередженості. Власне кажучи, це спосіб духовного відтворення, система духовної практики, що дає змогу людині взяти на себе відповідальність за зміст своїх думок.

*Основна ланка медитації* — занурення розумом у предмет, ідею, концентрація уваги на аналізі думок, відчуттів, станів; розосередження уваги, досягнення стану “поза розумом”.

У стані концентрації уваги людина цілком виключається із системи внутрішніх і зовнішніх подразників і зосереджується на одиничному об’єкті, а, отже, втрачає можливість правильно оцінювати проміжки часу [6; 7]. Основним змістом переживань стає відчуття незвичайної порожнечі. Оскільки ж тимчасова складова є необхідним компонентом у самосвідомості особистості, у формуванні відчуття

“Я”, втрата тимчасового орієнтування призводить до формування ілюзорного самосприйняття свого “Я” (“злиття з безмежним”, “розчинення в сонячному світлі”, “ширвання в невагомості” тощо). Природно, що подібного роду психічна іммобілізація, пов’язана з тимчасовим вимиканням основних інтегративних механізмів мозку, сприяє від-новленню нервово-психічних функцій людини, залишаючи після себе відчуття свіжості, внутрішнього відновлення і радості буття.

*Методи медитації:* споглядання предмета; відлік і усвідомлення подиху; врахування кожної сторонньої думки, м’яке звільнення від неї; повернення свідомості в центральну точку.

*Прийоми медитації:* вибір часу, місця, пози, подиху.

*Результат медитації* – могутній приплив творчої енергії.

Медитація, за Багваном Шри Раджніш, – це двері до таємниць буття, єдиний спосіб перевершити себе, вийти за межі себе. Вона не повинна бути зусиллям, вибирайте ту, яка для Вас прийнятна. Не створюйте саморобних медитацій. Іноді медитація може бути дуже небезпечною: Ви граєте з тонким, дуже тонким механізмом розуму.

*Форми медитації:*

- медитація сміхом: перше, що потрібно зробити ранком, це роз-сміятися, і це задасть тон усьому дню;
- медитація “золоте світло”: Ви лежите ранком у своєму ліжку. Очі заплющені. Коли Ви вдихаєте, уявіть собі золоте світло, що входить через Вашу голову в тіло, начебто сонце встало поруч з Вашою головою;
- біг як медитація: мить, коли бігун зникає, залишається тільки біг;
- “побиття подушки”: якщо Ви відчуваєте, що побили б кого-небудь, бийте подушку. Зніміть енергію гніву, і думка про те, як комусь зробити боляче, поступово зникне;
- робота як медитація: перетворіть роботу на творчість;
- думайте про протилежне: якщо Ви розгнівані, думайте про жаль; якщо незадоволені, думайте про задоволеність;
- потоваришуйте з деревом: спілкування, робота з деревом потягне і відверне Вас. Петро I приймав іноземних гостей у майстерні, вичінуючи дерев’яні деталі;
- танець як медитація: якщо Ви молоді або хочете бути молодим, танцюйте з насолодою, самозабутньо, забудьте про оточення, залишилися тільки Ви і Ваш партнер;



- секс як медитація: природне сексуальне життя дасть Вам тонус у всіх Ваших справах, особливо у творчості.

**Техніка магічного погляду.** Однією з популярних серед молоді технік невербального впливу є техніка особистого магнетизму [14]. Для розвитку “магнетичного” погляду необхідно засвоїти низку вправ:

1. Нерухоме сидіння з фіксованим поглядом. Мета вправи — привести тіло в повне розслаблення і зосередити свій пильний і нерухомий погляд на якій-небудь точці.

2. Фіксація погляду на білій цятці. Зосередити погляд на білій цятці в центрі чорного кола розміром 8–10 см. “Тримати” погляд, поки коло не стане розпливатися, а очі наповняться сльозами. Поступово тривалість погляду може бути доведена до 15 хв.

3. Фіксація погляду з переміщенням очей убік. Погляд переноситься на білу цятку, розташовану в 2 м, без зміни положення голови.

4. Фіксація погляду з переміщенням праворуч і ліворуч. Погляд переноситься з одного кола на інше з охопленням поглядом білої цятки.

5. “Зміінний погляд”. Вправи 2, 3, 4 поєднуються з вправою 1. У цьому разі розвивається магнетичний погляд у стані заціпенілої нерухомості.

6. “Владний погляд” (робиться з дзеркалом). Спрямовуючи свій погляд на зіниці або перенісся, відпрацьовується “центральный погляд”. Характерним у цій техніці є розвиток сили волі із силою по-гляду. Професор В. Іванченко, який описав цю техніку, домігся “силою” погляду гасіння свічі.

**Метод замовляння.** Ця та інші техніки використовуються циганами, вуличними торговцями та ін. Вони відомі з давнини. Ці техніки ефективні й можуть бути використані проти Вас [10]. Суть заговорювання полягає в інформаційному перевантаженні свідомості “клієнта”, яка “запускає” фізіологічний механізм прогресуючого гіпнотичного психо-фізіологічного гальмування. Увага може стійко утримуватися різними цікавими історіями, анекдотами, випадками тощо, а в текст мови постійно влітаються сугестивні команди або поведінкові установки, в яких “в’язне” свідомість слухача. Застосовується “перекриття реальностей”, коли одна історія влітається в іншу, третя в другу і т. д. Крім гальмування використовується завантаження психіки надмірною за обсягом інформацією (це ефективно використовують цигани), тому що люди засвоюють ін-формацію, яка надходить, з певною швидкістю. При підвищенні швидкості свідомість “клієнта” не встигає обробляти нові слова (а увага утримується), вони прямують у підсвідомість, мінаючи її цензуру.

Дослідники цих технік [10] наводять такі з них, названі “мовними трюками”.

1) *трюїзми* — слова, значення яких відповідають дійсності, але втілюють облудну стратегію. Наприклад, Вам не пропонують купити, а говорять: “Ну і холод! Відмінний і дуже дешевий костюм! Усі купують!” І показують Вам костюм;

2) ілюзія вибору — у звичайну фразу непомітно приховують твердження про наявність якогось предмета або явища. Наприклад, Вам не пропонують купити, а кажуть: “Яка Ви симпатична! Вам це дуже пасує”. “Яку шапку братимете — ту або цю?” В останній фразі при цьому міститься пастка для свідомості, що імітує Ваше право на вибір;

3) команди приховані в запитаннях. Наприклад, Вас просять: “Я Вас дуже прошу, Ви не могли б прикрити двері”, — або запитують: “Ви вже знаєте, що будете брати?”;

4) моральний глухий кут. Вас не просять купити свій товар, а пропонують спробувати. При цьому продавець (як тільки Ви пробуєте) запитує: “Ну, сподобалося? Сподобалося?” Це пастка для свідомості, тому що Ви виявляєтеся в моральному глухому куті: збрехати, що продукт поганий, незручно, і підсвідомість уже погодилася;

5) мовний прийом “чим... — тим”. Сутність психотехніки полягає в пов’язуванні того, що відбувається, з тим, що потрібно. Наприклад на ринку Вам кажуть: “О, я бачу, Вам повезло, ця шапка Вам дуже пасує, чим довше Ви її приміряєте, тим більше вона Вам подобається”;

6) мовний прийом “метод Штірліца”. Особливості нашої пам’яті такі, що людина краще запам’ятовує в будь-якій розмові початок і кінець. Тобто невербальною інформацією підкреслюються потрібні слова і ставляться в кінець розмови;

7) прийом “як тільки... то...”. Наприклад Вам кажуть: “Як тільки Ви побачите свою лінію життя на долоні, так відразу зрозумієте мене!” Відбувається приєднання до реального факту довіри до себе;

8) мовний трюк “розсіювання”. Суть психотехніки полягає у ви-діленні окремих слів (голосом, інтонацією, паузами, дотиками, жестами та ін.), розсіяних по всій розмові, але підсвідомість реагує тільки на ці слова (вони підкріплені невербальною інформацією).

Цікаво, що навіть у письмовий текст можна вмістити приховану інформацію. При цьому потрібні слова виділяють: розміром шрифту, іншим шрифтом, іншим кольором, абзацним відступом тощо.

Ці та інші техніки значно підсилюють Вашу “озброєність” засобами впливу на людей. Їх наведено ще і з метою попередження Вас про можливості їхнього використання проти Вас і не тільки на ринку, а й за столом переговорів. Ці техніки дають змогу підвищити Вашу готовність до життя в цьому складному світі. Це ще раз нагадує про необхідність пізнати себе й інших. Особиста підготовка до реалізації плану кар’єри значно полегшить Вам досягнення поставленої цілі. Успіхів Вам!

### **ЗАПИТАННЯ. ЗАВДАННЯ**

1. У чому полягає сутність кар’єри як об’єкта самоменеджменту?
2. Які якісні характеристики особистості потрібно мати для реалізації плану кар’єри?
3. Як розвинути в собі необхідні якості особистості для професійного росту?
4. Як здійснити вибір професійної кар’єри?
5. Охарактеризуйте особливості етапів стратегічного самоменеджменту.
6. Здійсніть вибір професії з використанням психологічної класифікації Е. Климова.
7. Оцініть обстановку і прийміть рішення з професійної кар’єри.
8. Охарактеризуйте елементи досвіду організації діяльності при реалізації кар’єри.
9. Що потрібно для оволодіння засобами самоменеджменту?
10. Охарактеризуйте “розові пастки” і дайте рекомендації з їх урахування в професійній діяльності.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Вебер М.* Избранное. Образ общества. — М.: Наука, 1994.
2. *Вебер М.* Основные понятия стратификации // Социол. исследования. — 1994. — № 5.
3. *Власова Н. М.* И проснешься боссом, Справочник по психологии управления. — Новосибирск: Экор, 1994. — Кн. 1–3.
4. *Вовенарг Люк де Кланье.* Размышления и максимы. — М.: АСТ, 2002.
5. *Грейсон Дж. (мл), О Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991.

6. *Гримак Л. П.* Резервы человеческой психики. — М.: Политиздат, 1987.
7. *Гримак Л. П.* Общение с собой. — М.: Полит. лит, 1991.
8. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. — М.: Экономика, 1990.
9. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей. — М.: Прогресс, 1989.
10. *Кандыба Д. В.* Тайные возможности человека. — Ростов н/Д: Феникс, 1995.
11. *Карпичев В.* Самоменеджмент (Введение в проблему) // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — № 5.
12. *Климов Е. А.* Психология профессионального самоопределения. — Ростов н/Д: Феникс, 1996.
13. *Конрад Н. И.* Синология. — М.: Ладомир, 1995.
14. *Колтаков В. М.* Методы управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002.
15. *Кон И. С.* Люди и роли // Иностран. лит. — 1967. — № 12.
16. *Курбатов В. И.* Стратегия делового успеха. — Ростов н/Д: Феникс, 1995.
17. *Ларошфуко Ф де.* Максимы. Мемуары. — М.: АСТ, 2000.
18. *Лорейн Г.* Как развить мощную память // Око. — 1981. — № 2/4
19. *Лурия А. Р.* Внимание и память. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1975.
20. *Макиавелли Н.* Государь. — М.: Фолио, 1998
21. *Маслоу А.* Психология бытия. — М.: Луч, 1997
22. *Пригожин И. Р., Стенгерс И.* Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. — М.: Прогресс, 1986
23. *Пригожин И. Р., Стенгерс И.* Время, хаос, квант: К решению парадокса времени. — М.: Наука, 1994.
24. *Расколдованный мир* Макса Вебера. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1992.
25. *Сацков Н. Я.* Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. — К., 1993.
26. *Служебная карьера* / Под ред. Е. В. Охотского. — М.: Экономика, 1998.
27. *Сорокин П. А.* Человек. Цивилизация. Общество. — М.: Политиздат, 1992.
28. *Социальные технологии.* Толковый словарь. — М.: Луч, 1995.
29. *Социальное управление: Курс лекций.* — М.: РАГС, 2000.
30. *Успенский П. Д.* Четвертый путь. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
31. *Щекин Г. В.* Как избежать ошибок при устройстве на работу: Советы психолога. — К.: МЗУУП, 1992.
32. *Щекин Г. В.* Практическая психология менеджера. — К.: Украина, 1994.
33. *Щекин Г. В.* Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.
34. *Энкельман Н. Б., Бинкербильт М.* Преуспевать с радостью. — М.: Экономика, 1993.

## ВИСНОВКИ

Нині, з початком XXI ст., почуття розгубленості перед прийдешніми змінами, смуга в умах багатьох людей досягають межі, за якою губляться причинно-наслідкові зв'язки і розуміння сутності речей і подій. Коли не без підстав твердять, що в основі будь-якої кризи лежить криза управління, варто було б додати, що в кінцевому рахунку зростання некерованості фокусується не в структурах, функціях або концепціях, а в суб'єкті управління — керівникові, менеджері, державному чиновнику. Ми намагаємося управляти країною, суспільством, іншими людьми, але найчастіше не в змозі управляти навіть самими собою. Людина не знає своїх меж і можливостей, не знає “усієї глибини свого незнання” (П. Успенський). І якщо кожне покоління має право самостійно вибирати своє майбутнє, визначати шляхи розвитку, то тим більше таким правом володіє кожна людина. Але яку відповідальність люди беруть на себе при цьому і чи беруть?

Концептуальне розуміння самоуправління діяльністю людини як сполучної ланки між державою і громадянином, суспільством і особистістю, окремою людиною і людством накладає на кожного з нас соціальну відповідальність бути представником держави, універсуму, що претендує на упорядкування і розвиток соціуму, підвищення рівня та якості життя людей, збереження життя на Землі. Сьогодні доля всіх кардинальних реформ значною мірою залежить від того, які люди прийдуть на державну і муніципальну службу, в підприємництво, чи будуть вони фахівцями своєї справи та високоморальними особами.

Проблема самоменеджменту — одна з одвічних проблем, відповідь на які шукає кожне нове покоління. Крім того, на думку А. Богданова, кожна людина має власну практичну тектологію, зумовлену досвідом життя. Додаткової актуальності додають особистому самоменеджменту як загальна демократизація життя, орієнтація на ініціативу, самостійність, підприємництво, знаходження балансу між самоорганізацією і управлінням, так і демократизація управління, де рішення приймаються на всіх рівнях управлінської піраміди, а не тільки у вищому ешелоні влади.

Еволюція систем управління, що висунула на передній план систему “Стратегічне управління”, не тільки надала нові можливості суб'єктові управління для реакції на нові виклики середовища

при зіткненні зі стратегічною несподіванкою, а й підвищила ступінь стратегічної помилки, її вплив на долі та діяльність багатьох людей. У свою чергу, розвиток стратегічного управління, аналіз середовища, невизначеності закономірно призвели до виникнення ситуаційного підходу до управління, ситуаційного менеджменту. І в стратегічному, і в ситуаційному менеджменті людина набуває нового значення.

Самоменеджмент людини як теорія і практика сьогодні посідає особливе місце в освітній парадигмі, суспільному і гуманітарному знанні.

По-перше, визначився явний антропологічний поворот знання суспільства. Багато людей на Заході й на Сході дійшли висновку, що єдиний спосіб змінити світ — це змінити себе. Саме виникнення особистого самоуправління як наукової дисципліни свідчить про деяку переорієнтацію науки, її цілей, моделей і пріоритетів.

По-друге, безліч робіт із самоорганізації, синергетики, соціосинергетики, значно впливають на розвиток теорії самоуправління життєдіяльністю і діяльністю людини. Лауреат Нобелівської премії І. Пригожин зазначає, що в будь-якому масштабі самоорганізація, складність і час відіграють несподівано нову роль. Особливо актуальними стали питання міжлюдського впливу, “пагубної самовпевненості” людського розуму (Ф. Хайек), випадковості, вибору в ситуації невизначеності, слабких впливів. У реальному світі індивідуальна поведінка, індивідуальна воля, неординарність особистості можуть стати фактором визначального впливу на соціальну систему в її кризовому стані.

По-третє, явно помітний зустрічний рух суспільного знання і природознавства, в якому теорія і практика самоменеджменту набувають нових точок відліку. Підтверджують це розробки в галузі теорії діяльності, психології управління, виникнення альтернативної соціології, в яких зароджуються нові відносини людини і природи. Це дає надію на сталий розвиток суспільства у XXI ст.

# ДОДАТОК 1

## ЗАКОНИ, ЯКІ УПРАВЛЯЮТЬ ЛЮДИНОЮ

**Загальні закони управління.** *Закон цілепокладання* — кожна організаційна система має мету, вибрану на основі об'єктивних законів навколишнього середовища і специфічних законів функціонування цієї організації.

Це вимагає від людини, яка визначає ціль у житті, знання законів існування середовища, де вона живе, і законів, що нею керують як біосоціальною системою, розкриття і вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, які містять вимоги цих законів. У протилежному разі вибиратимуться нереальні цілі, самоуправління буде хаотичним, малоефективним.

*Закон різноманітності* — чим складнішою і різноманітнішою є особистість, тим відповідно вищими складністю і різноманітністю повинен визначатися механізм управління нею.

Складність механізму самоуправління повинна відповідати складності людини, яка реалізує свої цілі. Зростання різноманітності в підготовці людини — найважливіший шлях підвищення якості самоуправління. Той, хто має великі знання і досвід, може управляти собою якісніше та ефективніше у будь-якій ситуації, тому що володіє великою різноманітністю в засобах самоуправління.

*Закон руху (зміни)* — процес руху до мети вимагає змін у зовнішньому середовищі та в людині.

Це необхідно враховувати і періодично здійснювати “перебудови”, адаптуючи себе з урахуванням внутрішніх змін (освіти, здоров'я тощо) до зовнішнього середовища. Людина є відкритою системою. Невиконання рекомендацій цього закону призводить до кризи, відхиленню від траєкторії життя.

*Закон зворотного зв'язку* — досягнутий результат завжди необхідно порівнювати із запланованим, тактичні, повсякденні цілі — зі стратегічними.

Це дає змогу вчасно координувати свої зусилля зміною регулюючих впливів відповідно до інформації про результати. Реакція на основі зворотного зв'язку забезпечує компенсування недостатньо вивчених процесів функціонування людини.

**Закон резонансного порушення систем** — людина як біосоціальна нелінійна система має певні параметри управління, діючи на які можна вирішальним чином впливати на її життя і розвиток.

Наприклад, на тілі людини існують точки впливу, діючи на які (голкотерапія), можна стимулювати активність підсистем регулювання організму та окремих органів або, навпаки, зумовити зворотний ефект.

У людини в процесі життєдіяльності сформовано підпрограми реакції на життєві ситуації. Натиснувши на “хворий мозоль”, можна спричинити виникнення руйнівної реакції або, знаючи домінуючий інстинкт людини, сприяти швидкому її розвитку у визначеному генетичною програмою напрямі.

**Закон ентропії** (ентропія — поворот, перетворення, кількісна міра невизначеності ситуації) — із збільшенням ентропії біосоціальної системи (людини) зростає її життєспроможність, ймовірність, досягнення мети.

Для успіху людині необхідні великі потоки енергії та ентропії. Це залежить від кількості елементів, що становлять систему, можливості самоорганізації. Людині потрібні активна життєва позиція, свобода вибору. Життєва стійкість може бути статичною і динамічною. Людина, яка самоорганізується, повинна мати динамічну стійкість — тільки тоді за істотної зміни зовнішніх умов вона збереже свої позиції.

**Специфічні закони управління. Закон соціального спадкування** — будучи істотою біосоціальною, людина у своїй життєдіяльності виконує вимоги біологічних і соціальних законів.

У людини під впливом біологічної природи і навколишнього середовища сформовано три програми. *Перша програма*, генетична, впливає з інстинктів. Вона не усвідомлюється людиною і здійснює її адаптацію в суспільстві на генетичному рівні, визначає натуру людини, тип її інтелекту. Групи домінуючих інстинктів постійно вимагатимуть (з підсвідомості) певної спрямованості в житті. Людина, виходячи з оцінки обставин, життєвої ситуації, що склалася, може вибрати цілі, стратегію життя, які не відповідають генетичній програмі. Якщо це і приведе її до цілі життя, то, швидше за все, з виразкою шлунку або гіпертонією тощо.

*Друга програма*, настановна, формується вихованням, умовами життя. Це також неусвідомлена програма людини.



*Третя програма* базується на усвідомленій системі цінностей, принципів та сенсу життя. Виконання закону соціального спадкування повинне зумовити гармонізацію всіх трьох програм. Плануючи своє життя, людина має розкрити особливості генетичної програми, що впливає з інстинктів, спрямованість настановної програми і врахувати досвід своєї життєдіяльності.

**Закон єдності свідомого і несвідомого** — дії та вчинки людини визначаються не тільки її мисленням, волею, знаннями, розумінням ситуації, життєвою філософією, а й роботою несвідомого; усі внутрішні фізіологічні процеси в організмі підсвідомо управляються діяльністю.

Академік А. Ухтомський на початку ХХ ст. довів, що "...зі складних глибин підсвідомого визначається людина у своїх вчинках, переживаннях і сприйняттях. Якщо у неї з'являється бажання опанувати свою поведінку, то спершу вона повинна опанувати ті глибини підсвідомо, тобто перебіг фізіологічних подій у собі, щоб через них опанувати і визначити потім свою поведінку, свої сприйняття, свій звіт життя в середовищі". Знання цього закону, механізму його дії дуже важливі в самоуправлінні, тому що удача і невдача, надія і розчарування, здоров'я і хвороба, мудрість і дурість, щастя і нещастя — усе формується і управляється підсвідомістю.

Численні техніки і технології самоуправління, саморегулювання і самовиховання базуються на механізмі цього закону. Розвиток вищої нервової діяльності, що становить свідомість, підсвідомість і надсвідомість як трирівневу структуру здійснюється таким чином:

- свідомість — навчанням, освітою і мисленням;
- підсвідомість — наслідуванням, практичним досвідом;
- надсвідомість — грою і мистецтвом.

*Свідомість* — функція мозку, сутністю якої є цілеспрямоване регулювання людиною, її відносинами з навколишнім світом. Вона базується на знанні людини, логічному мисленні, цілепокладанні, на ступені цінностей та інтересів. Забезпечується відчуттями, сприйняттям, увагою, мисленням, волею і почуттями.

*Підсвідомість* — будівельний майданчик життя, комора досвіду людства. Робота підсвідомості заснована на життєвих програмах людини, установках. Вона має величезний творчий потенціал. Підсвідомість управляє життєдіяльністю нашого організму, поведінкою, допомагає свідомості в критичних ситуаціях.

**Закон інерції** — людський мозок, почавши працювати в якому-небудь напрямі, набуває схильності працювати в тому самому напрямі й за інших зовнішніх подразників.

Цим пояснюється багато звичок, поганих і добрих. Добрі звички — коли, не замислюючись, за інерцією вранці прокидаєшся, робиш зарядку, йдеш на роботу тощо. Погані — коли за інерцією не помічаєш, не відчуваєш краси світу, припиняєш свій розвиток та ін.

**Закон настанови** — життєдіяльність, вчинки людини, способи досягнення цілей багато в чому визначаються її настановами (спрямованістю діяльності організму).

На основі систематично повторюваних впливів у головному мозку формуються системи рефлексів, які згодом перетворюються на підпрограми поведінки у відповідній ситуації. Особливістю є неусвідомлення створення цих настанов. Іноді ми раптом поведимося не так, як варто було б це робити. Категорично заявляємо, що нам це не подобається тощо. Впливаючи цілеспрямовано, змінюємо свої смаки, бажання

**Закон домінанти** — у корі головного мозку під впливом сприйняття виникає центр підвищеного збудження, що поширюється на глибинні структури мозку, які зумовлюють домінування в певних реакціях, спрямованість діяльності, спосіб мислення, способи дій тощо.

Домінанти виникають зі слідів минулого, залишених у головному мозку, і внутрішнього або зовнішнього впливу у певний час. Вони виявляються у сприйнятті світу: дають змогу “одкривати очі й вуха” на те, що раніше залишилося б непоміченим. Спонування до творчості характеризується тенденцією, що пронизує сферу інтересів, тягне вперед. Таким чином, поставивши собі мету, вирішивши діяти певним чином, потрібно своє рішення зробити домінуючим, таким, що веде до мети.

**Закон традицій і звичаїв** — вплив традицій і звичаїв на людину зберігається за різних перебудов, змін системи управління. Традиції можуть прискорювати або гальмувати розвиток, вдосконалення людини.

**Закон рефлекторного характеру діяльності** — усі діяльнісні акти людини зумовлені рефlekсами: безумовними (уродженими) та умовними (придбаними) — закономірними реакціями організму на дію зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Особливе місце в системі рефлексів людини посідає рефлекс цілі — прагнення до володіння предметом-подразником. Цей рефлекс є основою спонукання до діяльності, життєвою енергією кожної людини.

**Закон випереджального відображення дійсності** — відповідна реакція мозку на стимул характеризується прогнозуванням ситуації, що виникла. Мозок приймає рішення з певним просторово-часовим попередженням стосовно майбутніх подій.

**Закон впливу емоцій** — дія людини багато в чому залежить від емоцій і почуттів. Пристрасть у досягненні мети в житті супроводжується зростанням енергії, тонізацією діяльності всіх систем організму, посиленням його функціонування.

**Закон вольової детермінації.** Людина здатна свідомо регулювати свої дії та вчинки, долати зовнішні й внутрішні перешкоди при досягненні цілей.

Розглянуті закони свідчать про можливість людини вибирати цілі життя, планувати діяльність на перспективу й успішно досягати цілей з оптимальними витратами життєвих сил.

## ДОДАТОК 2

### ТЕХНОЛОГІЇ САМОУПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЛЮДИНИ

Назва засобу, автор	Функції, застосовані для реалізації	Сутність засобу самоменеджменту	Проти-пока-зання	Примітки
1	2	3	4	5
<i>Загальні закони управління</i>				
Керований медитативний аутотренінг (Д. В. Кандиба, В. М. Кандиба)	Саморегулювання; самоорганізації; самотивації; саморозвитку	Базується на різних системах аутотренінгу з використанням психотехніки та феноменах, які отримуються “робочим фоном” техніки “СК”, відкритою Д. В. Кандибою	Немає	Перші заняття – під керівництвом фахівців
Акмеологічний тренінг (А. П. Ситніков, 1996)	Вдосконалення професійної майстерності (комунікативних та аутопсихологічних здібностей фахівців у галузі управління); саморозвитку; самоуправління	Комплексна, системно організована підготовка фахівців у галузі управління людьми. Робота тренінгу організована як послідовність занять різних форм (лекцій, групових занять, ігор, тренінгів, вправ), які забезпечують поступове оволодіння основними поняттями психотехнологічної теорії, засвоєння психотехнологій в їх експліцитному описі володіння ними, відпрацювання і вдосконалення одержаних навичок	Немає	Здійснюється групою спеціально підготовлених викладачів протягом 8–10 днів
Метод самоуправління (З. Кюе, 1920)	Самоуправління	Базується на самонавіюванні на тлі розвинутої за рахунок транс уяви. Психотехніка одержання транс, тобто робочого фону, – це вміння залучити свідомість через механізм зосередження і концентрації уваги тільки на одній думці, підсилюючи процес концентрації та нейтралізації свідомості	Немає	Перше заняття – під керівництвом фахівців

1	2	3	4	5
Метод прогресуючої (по-слідовної) релаксації (Е. Джейкобсон, 1928)	Саморегуляції психологічної активності	Базується на взаємозалежності різних типів емоційних порушень і напруження певної групи м'язів. Розслаблюючи м'язи, можна змінювати певні нервові напруження. Досягається послідовним фокусуванням уваги на окремих групах м'язів	Немає	—
Аутогенне тренування (І. Г. Шульц, 1932)	Саморегуляції	Базується на методі З. Кюе, давньоіндійській системі йогів, дослідженні відчуттів осіб, які піддаються гіпнотичному навіюванню, методі Е. Джейкобсона, що роз'яснює психотерапію	Немає	Перші заняття — під керівництвом фахівця
Медитації (різні психотехніки)	Психоенергетичного керування; психологічних вправ; саморозвитку	Базується на зміні стану всього мозку й організму, заснованій на концентрації уваги на певному об'єкті або, навпаки, повному "розосередженні" уваги. У цьому разі зупиняються процеси сприйняття і мислення, настає специфічна відчуженість людини від зовнішнього середовища	Немає для простих психотехнік	Складні види медитації потребують спеціальної підготовки
Аутогіпноз (самогіпноз)	Психіологічної само-регуляції; само-програмування; самозміни	Ґрунтується на особистому сприйнятті людиною своїх переживань. Застосуванням спеціальної техніки домагаються стану трансу, в якому самонавіювання потрапляють у підсвідомість і програмують діяльність	Немає	Можна здійснювати са-мостійно
Індійська техніка "Тратака"	Саморегуляції; контролю над психікою і фізіологією	Заснована на концентрації на зовнішньому об'єкті (носочий погляд, фронтальний погляд, на блакитне світло).	Можливий головний біль	—

Продовження додатку 2

1	2	3	4	5
		Впливає на центральну і периферійну нервову систему через зорові, нюхові нерви за допомогою асоціативних зв'язків, що прямують від різних нервових клітин до центральної нервової системи		
“СК” (В. М. Кандиба, Д. В. Кандиба, 1984)	Управління прихованими резервними можливостями людського організму	Базується на психотехніках, які спричиняють домінантно змінений стан психофізіології, енергетичної та інформаційної систем організму, що працює в режимі кодової керованості та чутливості	Немає	На початковому етапі потрібен наставник
Гімнастика Гермеса (верховний жрець Єгипта, IV ст. до н. е.)	Енергетичне зарядження за рахунок “злиття” з космічною енергією	Заснована на медитації, де об'єктом концентрації є власне тіло, що виступає посередником, через який у біосферу планети проникає космічна енергія	Немає	—
ПТ (нейролінгвістичне програмування) (Р. Бендлер, Д. Гриндер, А. Ситніков, 1975–1995)	Здійснення самопрограмування на зміну певних особистих якостей, блокування себе від накопичення негативних емоцій, застосування внутрішніх резервів, мотивації на досягнення життєвих цілей	Грунтується на управлінні психікою, психологічними процесами організму та їх перебудові	Немає	—
ПТ впливу на свідомість людини	Саморегуляції	Регулювання рівня технічної активності організму за рахунок інформаційно-енергетичного припливу:	—	—

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• реакція “реагування”, полягає у посиленні рухової та психічної активності, що знімає гостроту подібної реакції;</li> <li>• катарсис — емоційне потрясіння людини під впливом враження від витворів мистецтв як засіб вивільнення від негативних переживань і думок, стан внутрішнього полегшення;</li> <li>• саморегуляція шляхом зміни надходження нервових імпульсів, створена за рахунок м'язового напруження, що “енергізує” центральну нервову систему. Сприяє поліпшенню роботи органів чуттів. В основу покладено метод релаксації (Джейкобсона);</li> <li>• ритуальні дії. За участі у ритуалах нормалізується робота центральної нервової системи</li> </ul>		
ПТ самокоректування особистості	Саморегуляції	Зміна себе, особистих цінностей, психологічних установок	Немає	—
ПТ самоорганізації	Саморегуляції	Інтеграційна сукупність природних і соціально надбаних властивостей, втілення в усвідомлюваних особливостях волі та інтелекту, мотивах поведінки реалізована в організації життєдіяльності	—	Розроблені недостатньо
ПТ самоствердження	—	Здійснення життєдіяльності на основі реалізації потреб,	—	Відсутність ст р у н к о ї методики

Продовження додатку 2

1	2	3	4	5
(Н. І. Рейнвальд та ін.)		самовираження, саморозкриття, залучення енергетичних ресурсів організму та особистої програми (плану)	—	
			—	Методика реалізації повинна максимально враховувати індивідуальні якості людини
<b>Соціальні закони управління</b>				
С Т управління життєдіяльністю (зовнішнє середовище)	Створення життєвих умов	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в групах, організаціях; мотивація спільної групової роботи, міжособистісних взаємодій, переговорів	Немає	—
СТ інформаційної діяльності	Стратегічного саморозвитку	Структурування “значеннєвого” простору професії, систематика професійно обумовлених ідеалів, цінностей, цілей та інтересів	Немає	—
С Т когнітивної інформаційної	Розвитку людини	Розвиток творчих здібностей людини та інформаційної підтримки творчих процесів	Немає	—
СТ стратегічного управління	Стратегічного управління життєдіяльністю (див. розділ 5 посібника)	Поетапне здійснення: <ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінки життєвої ситуації, реальної ситуації на життєвому шляху;</li> <li>• уточнення моделі світу і місці життя;</li> <li>• визначення мети життя й основ задуму її досягнення;</li> <li>• оцінки обстановки і прийняття стратегічних рішень;</li> <li>• вибору стратегії;</li> </ul>	Немає	При використанні трансювних технологій необхідне попереднє навчання у фахівця-психотехнолога



1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування життя;</li> <li>• стратегічної самоорганізації;</li> <li>• стратегічного контролю</li> </ul>		
С Т розвит-ку особис-тості	С т р а - тегіч-ного с а - моуп-равління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Попереднє навчання і виховання особистості, що забезпечує її бачення себе у світі, ціннісну і стратегічну орієнтацію в ньому, усвідомлення своїх здібностей, потреб, інтересів і цілей;</li> <li>• формування професійної самосвідомості, цінностей, професійної корпоративної культури;</li> <li>• гендерні технології відтворення і відновлення сенсу життя при подоланні вікових криз, соціалізація старших вікових груп</li> </ul>	Немає	—
СТ повсякденного са-моменеджменту	Повсякденна реалізація життєдіяль-ні с н и х функ-цій (розділ 5 посібника)	Перетворення повсякденної життєдіяльності на усвідомлену, погоджену в стратегічному плані життєдіяльність і повсякденне реальне самоуправління	Немає за науково-го об-рунту-вання процесу вико-ристання	За вико-ри-стання трансювних технологій не-обхідне попереднє навчання
СТ відно-син між людьми та о р - ганізацій-ни ми системами	а) С Т взає-модії	Взаємозалежні та взаємообумовлені відносини, що сприяють досягненню загальних цілей, характеризуються взаємодопомогою, взаєморозумінням, співробітництвом.	Невідповідність цілей окремих о р - ганізацій - н и х систем за-галь-ни м ці л я м людства	Н а й н е - обхід-ніші у реальному сві-ті науко-во обгрунто-вані взаємо-відн осини.

Закінчення додатку 2

1	2	3	4	5
	<p>б) СТ спів-існування</p> <p>в) СТ протидії</p>	<p>Одночасне або спільне існування людей та організаційних систем без втручання у внутрішні справи сусідніх систем.</p> <p>Базується на законі єдності та боротьби протилежностей, принципах біологічного існування: агресії осіб, винятку Гаузе (два види не можуть існувати в одному і тому самому місці), принципі стійкої нерівноваги Бауера (живі системи не можуть жити в рівновазі) та ін. Людми значною мірою враховуються етичні норми, які панують у суспільстві, базові цінності у процесі реалізації технологій боротьби</p>	<p>Проти-показані для майбутнього людства</p>	<p>Реально діюча система відносин у світі.</p> <p>Найбільш відпрацьовані та ви-пробувані у сфері взає-мин</p>

Скорочення: “СК” – стан Кандиби, ПТ – психологічні технології, СТ – соціальні технології.



## ДОДАТОК 3

### СФЕРА ПРОФЕСІЙНИХ ПЕРЕВАГ УЧНІВ<sup>1</sup>

*Вступні зауваження.* З метою професійного самовизначення для вивчення професійних інтересів і схильностей учнів найчастіше використовується диференційно-діагностичний опитувальний лист (ДДО), розроблений під керівництвом Е. Климова співробітниками ВНДІ профтехосвіти. За класифікацією Климова всі професії поділяються на п'ять типів: “людина – природа”, “людина – техніка”, “людина – людина”, “людина – знакова система”, “людина – художній образ”.

Методика ДДО відома і широко використовується в практиці професійної орієнтації. Для аналогічних цілей може бути запропонована методика Йовайши, модифікована в Хабаровському центрі зайнятості населення. Ця методика застосовується для оцінки схильностей до різних сфер професійної діяльності. Ними є:

- сфера мистецтва (“людина – художній образ”);
- сфера технічних інтересів (“людина – техніка”);
- сфера роботи з людьми (“людина – людина”);
- сфера розумової праці (схильність до розумової діяльності);
- сфера фізичної праці (схильність до жвавої (фізичної) діяльності);
- сфера матеріальних інтересів (виробництво і споживання матеріальних благ).

*Мета заняття.* Вивчення схильностей до різних сфер професійної діяльності.

*Оснащення.* Модифікований варіант опитувальника Йовайши (додаток 5) і лист для відповідей (форма 1).

#### **Опитувальник Йовайши**

1. Уявіть собі, що Ви перебуваєте на виставці. Що Вас понад усе приваблює в експонатах:

- а) колір, досконалість форм;
- б) внутрішня будова (як і з чого вони виготовлені).

2. Які риси характеру в людині вам більше подобаються:

<sup>1</sup>Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001.

- а) дружелюбність, чуйність, безкорисливість;
  - б) мужність, сміливість, витривалість.
- 3.** Служба побуту надає людям різні послуги. Чи вважаєте Ви необхідним:
- а) і надалі розвивати цю галузь, щоб всебічно обслуговувати людей;
  - б) створювати таку техніку, якою можна було б самому користуватися в побуті.
- 4.** Яка нагорода порадувала б Вас більше:
- а) за суспільну діяльність;
  - б) за науковий винахід.
- 5.** Ви дивитесь військовий або спортивний парад. Що найбільше привертає Вашу увагу:
- а) злагодженість ходьби, граціозність учасників параду;
  - б) зовнішнє оформлення колон (прапори, одяг тощо).
- 6.** Уявіть, що у Вас багато вільного часу. Чим би Ви охочіше зайнялися:
- а) чим-небудь практичним (ручною працею);
  - б) суспільною роботою (на добровільних засадах).
- 7.** Яку виставку Ви б з більшим задоволенням відвідали:
- а) новинок наукової апаратури (в галузі фізики, хімії, біо-логії);
  - б) нових продовольчих товарів.
- 8.** Якби в школі було два гуртки, який би Ви вибрали:
- а) музичний;
  - б) технічний.
- 9.** Якби Вам надали посаду директора школи, чому б Ви при-ділили більшу увагу:
- а) згуртованості колективу;
  - б) створенню необхідних зручностей.
- 10.** Які журнали Ви б з більшим задоволенням читали:
- а) літературно-художні;
  - б) науково-популярні.
- 11.** Що важливіше для людини:
- а) створювати собі благополучний, зручний побут;
  - б) жити без деяких зручностей, але мати можливість користуватися скарбницею мистецтва, створювати мистецькі вироби.
- 12.** Для благополуччя суспільства необхідні:

- а) техніка;
  - б) правосуддя.
- 13.** Яку з двох книг Ви б з більшим задоволенням прочитали:
- а) про розвиток науки в нашій країні;
  - б) про досягнення спортсменів нашої країни.
- 14.** У газеті вміщено дві статті різного змісту. Яка з них Вас більше б зацікавила:
- а) про машину нового типу;
  - б) про нову наукову теорію.
- 15.** Якій з двох видів праці на свіжому повітрі Ви б віддали перевагу:
- а) пов'язаній з постійними пересуваннями (агроном, лісничий, шляховий майстер);
  - б) роботі з машинами.
- 16.** Яке, на Ваш погляд, завдання школи є важливішим:
- а) підготувати учнів до роботи з людьми, щоб вони могли допомагати іншим створювати матеріальні блага;
  - б) підготувати учнів до практичної діяльності, до вміння створювати матеріальні блага.
- 17.** Що, на Ваш погляд, варто більше цінувати в учасниках само-діяльності:
- а) те, що вони несуть людям мистецтво і красу;
  - б) те, що вони виконують суспільно корисну роботу.
- 18.** Яка, на Ваш погляд, сфера діяльності людини надалі має більше значення:
- а) фізика;
  - б) фізична культура.
- 19.** Що суспільству принесе більше користі:
- а) турбота про добробут громадян;
  - б) вивчення поведінки людей.
- 20.** Якого характеру наукову працю Ви б вибрали:
- а) роботу з книжками в бібліотеці;
  - б) роботу на свіжому повітрі в експедиції.
- 21.** Уявіть собі, що Ви — професор університету. Чому б Ви віддали перевагу у вільний від роботи час:
- а) заняттям літературою;
  - б) дослідам з фізики, хімії.
- 22.** Вам надається можливість здійснити подорож у різні країни. В якості кого Ви б охочіше поїхали:

- а) як відомий спортсмен на міжнародні змагання;
  - б) як відомий фахівець зовнішньої торгівлі з метою купівлі необхідних товарів для нашої країни.
- 23.** Які лекції ви б слухали з більшим задоволенням:
- а) про видатних художників;
  - б) про видатних учених.
- 24.** Що Вас більше приваблює при читанні книг:
- а) яскраве відтворення сміливості та хоробрості героїв;
  - б) чудовий літературний стиль.
- 25.** Вам надається можливість вибору професії. Якій з них Ви б віддали перевагу:
- а) роботі малорухомії, але пов'язаній зі створенням нової техніки;
  - б) фізичній культурі або іншій роботі, пов'язаній з рухом.
- 26.** Якими видатними ученими Ви більше цікавитесь:
- а) Поповим і Цюлковським;
  - б) Менделєєвим і Павловим.
- 27.** Як Вам здається, чому у школі варто було б приділити більшу увагу:
- а) спорту, оскільки це потрібно для зміцнення здоров'я;
  - б) успішному навчанню учнів, що необхідно для їхнього майбутнього.
- 28.** Що б Вас більше зацікавило в пресі:
- а) повідомлення про художню виставку, що відбулася;
  - б) повідомлення про минулий мітинг на захист прав людини.
- 29.** Якби Вам надали можливість обійняти певну посаду, яку б Ви обрали:
- а) головного інженера заводу;
  - б) директора універмагу.
- 30.** Як Ви вважаєте, що є важливішим:
- а) багато знати;
  - б) створювати матеріальні блага

### **Форма 1**

*Порядок роботи.* Лист з відповідями може заповнюватися інди-відуально або в групі.

*Інструкція.* Вам буде запропоновано перелік положень або запитань, що мають два варіанти відповідей. Визначте, якому з варіантів Ви віддаєте перевагу, і зафіксуйте це в бланку для відповідей.

## Лист для відповідей

Прізвище, ім'я, по батькові

1а	1б	2а		2б	3а
	3б	4а	4б	5а	
5б	6а	6б	7а		7б
8а	8б	9а			9б
10а			10б		11а
11б	12а	12б	13а	13б	
	14а		14б	15а	
	15б	16а			16б
17а		17б	18а	18б	19а
		19б	20а	20б	
21а			21б	22а	22б
23а		23б		24а	
24б	25а			25б	
	26а		26б	27а	27б
28а		28б			29а
	29б		30а		30б

Якщо Ви цілком згодні з варіантом “а” і не згодні з варіантом “б”, то в клітинку з цифрою, що відповідає номеру запитання або твердження, і літерою “а” поставте цифру 3, а в клітинку “б” — 0. У разі Вашої повної згоди з варіантом “б” і незгоди з варіантом “а” у клітинку “б” вноситься цифра 3, а в клітинку “а” — 0.

Якщо Ви згодні як з варіантом “а”, так і з варіантом “б”, то виберіть з них найкращий для Вас і оцініть його у 2 бали, гірший варіант оцінюється в 1 бал.

Відповідайте на запитання, не пропускаючи жодного з них”.

*Обробка результатів.* У кожному стовпчику заповненого листа відповідей підраховують кількість балів. Результати записують у вільні клітинки під кожним стовпцем, що відповідає певній сфері професійних інтересів:

*1-й стовпець* — сфера мистецтва:

1а, 5б, 8а, 10а, 11б, 17а, 21а, 23а, 24б, 28а;

*2-й стовпець* — сфера технічних інтересів:

16, 3б, 6а, 8б, 12а, 14а, 15б, 25а, 26а, 29б;

*3-й стовпець* – сфера роботи з людьми:

2а, 4а, 6б, 9а, 12б, 16а, 17б, 19б, 23б, 28б;

*4-й стовпець* – сфера розумової праці:

4б, 7а, 10б, 13а, 14б, 18а, 20а, 21б, 26б, 30а;

*5-й стовпець* – сфера фізичної праці:

2б, 5а, 13б, 15а, 18б, 20б, 22а, 24а, 25б, 27а;

*6-й стовпець* – сфера матеріальних інтересів:

3а, 7б, 9б, 11а, 16б, 19а, 22б, 27б, 29а, 30б.

Аналізуючи отримані дані, необхідно виділити стовпці, що містять найбільшу кількість балів. Можна вважати, що цим сферам діяльності опитуваний віддає перевагу. Стовпці, які містять найменшу кількість балів, відображають сфери діяльності, що відкидаються опитуваним.

МАУП



## ДОДАТОК 4

### ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТИПУ ОСОБИСТОСТІ ТА СФЕРИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Вступні зауваження.* Відповідно до типології особистості американського психолога Дж. Холланда розрізняють шість психологічних типів людей: реалістичний, інтелектуальний, соціальний, конвенційний, заповзятливий, артистичний. Кожний тип визначається певними особливостями темпераменту, характеру тощо. Згідно з ними певному психологічному типу особистості відповідають професії, в яких людина може досягти найбільших успіхів.

*Мета заняття.* Визначення типу особистості за методикою Дж. Холланда.

*Оснащення.* Опитувальний лист Дж. Холланда і бланк для відпо-відей (форма 2).

*Порядок роботи.* Бланк для відповідей може заповнюватися індивідуально або в групі. Опитуваному дають таку інструкцію: “Припустимо, що після відповідного навчання Ви зможете працювати за будь-яким фахом. Проте, якби Вам довелося вибирати тільки з двох можливостей, що б Ви обрали? Позначте обрану Вами відповідь у реєстраційному бланку”.

*Обробка результатів.* У реєстраційному бланку підраховують кількість позначених відповідей у кожному стовпчику окремо. Отримані числові значення характеризують виразність певного типу особистості за класифікацією Дж. Холланда.

#### **Форма 2**

- 1-й стовпець — реалістичний тип,
- 2-й стовпець — інтелектуальний тип,
- 3-й стовпець — соціальний тип,
- 4-й стовпець — конвенційний тип,
- 5-й стовпець — заповзятливий тип,
- 6-й стовпець — артистичний тип.

Аналіз отриманих даних здійснюється виділенням стовпця, що містить найбільшу кількість позначених відповідей і відповідає певному типу особистості за Дж. Холландом.

## Бланк для відповідей

Прізвище, ім'я, по батькові

1а	1б	2а		2б	3а
3б	4а		4б	5а	5б
6а			6б	7а	
	7б	8а			8б
9а		9б	10а	10б	11а
	11б	12а	12б	13а	
13б	14а	14б	15а		15б
	16б	17а		17б	18а
18б	19а		19б	20а	20б
21а			21б	22а	
	22б	23а			23б
24а		24б	25а	25б	26а
	26б	27б	27а	28а	
28б	29а	29б	30а		30а
31а		31б	32а	32б	
	33а	33б	34а		34б
35а	35б	36а		36б	37а
37б	38а		38б	39а	39б
40а			40б	41а	
	41б	42а			42б

1. *Реалістичний ("чоловічий") тип.* Визначається високою емоційною стабільністю, орієнтований на сьогодення. Його представникам притаманна більша схильність займатися конкретними об'єктами, їх використанням. Вони вибирають заняття, що вимагають моторних навичок (постійний рух), спритності. Віддають перевагу професіям з конкретними завданнями: механік, водій, інженер, агроном та ін. Характерні невербальні здібності, розвинуті моторні навички, просторова уява (читання креслень). Мають шанси домогтися успіху у таких галузях, як фізика, економіка, кібернетика, хімія, спорт.

2. *Інтелектуальний тип.* Представникам цього типу властиві аналітичний розум, незалежність і оригінальність суджень. Перева-

жають теоретичні та естетичні цінності. Орієнтуються на вирішення інтелектуальних творчих завдань. Частіше вибирають наукові професії. Структура інтелекту гармонічна: розвинуті вербальні та невербальні здібності. Характеризуються високою активністю, але до діяльності, пов'язаної зі спілкуванням, не налаштовані. У бесідах частіше є передавачами інформації, переважно — інтровертами. Найсприятливіші сфери діяльності: математика, географія, геологія, творчі професії.

3. *Соціальний тип*. Virізняється наявністю виражених соціальних властивостей (уміння спілкуватися, прагнення до лідерства, потреб у численних соціальних контактах). Представники цього типу незалежні від оточення, з успіхом пристосовуються до обставин, емоційні та чутливі. У структурі інтелекту виражені вербальні здібності. Характерні прагнення — повчати і виховувати оточення, здатність до співпереживання і співчуття. Успішними є такі сфери діяльності: психологія, медицина, педагогіка.

4. *Конвенційний тип*. Його представники віддають перевагу структурованій діяльності, роботі з інструкціями, визначеними алгоритмами. Мають здібності до перероблення конкретної, рутинної (цифрової) інформації. Підхід до проблем має стереотипний характер. Риси характеру: консерватизм, підпорядкованість, залежність. У поведінці та спілкуванні дотримуються стереотипів, звичаїв. Слабкі організатори і керівники. Частіше переважають невербальні (особливо рахункові) здібності. Найчастіше обирають спеціальності бухгалтера, фінансиста, товарознавця, економіста, діловода, друкарки, канцелярського службовця.

5. *Заповзятливий тип*. Представники цього типу обирають цілі та завдання, що дають змогу виявити енергію, імпульсивність, ентузіазм. Рисами характеру є прагнення до лідерства, потреба у визнанні, заповзятливість, деяка агресивність. Віддають перевагу завданням, пов'язаним із керівництвом, особистим статусом. У структурі інтелекту переважають вербальні здібності. Не подобаються заняття, що вимагають посидючості, наполегливої праці, концентрації уваги. Ці особливості найбільш плідно реалізуються в таких професіях, як дипломат, репортер, менеджер, директор, брокер, кооператор.

6. *Артистичний тип*. У відносинах з оточенням представники цього типу спираються на свою уяву та інтуїцію. Їм властивий емоційно складний погляд на життя. Риси характеру: незалежність у

прийнятті рішень, гнучкість, оригінальність мислення. Здебільшого не живуть за правилами і традиціями. Обирають заняття творчого характеру: музика, малювання, діяльність у сфері гуманітарних наук. Добре розвинуті сприйняття і моторика. Високий рівень екстравертованості. У структурі інтелекту переважають вербальні здібності. Найкращі сфери діяльності: історія, філологія, мистецтво.

### *Опитувальник Дж. Холланда*

1а. Інженер-технолог	16. Конструктор
2а. Завуч із позакласної роботи	26. Голова профспілкового комітету
3а. Дизайнер	36. Кресляр
4а. Вчений-хімік	46. Бухгалтер
5а. Політичний діяч	56. Письменник
6а. Кухар	66. Складач
7а. Адвокат	76. Редактор наукового журналу
8а. Вихователь	86. Художник з кераміки
9а. В'язальниця	96. Санітарний лікар
10а. Нотаріус	106. Постачальник
11а. Перекладач художньої літератури	116. Лінгвіст
12а. Педіатр	126. Статист
13а. Завідувач магазином	136. Фотограф
14а. Філософ	146. Психіатр
15а. Оператор ЕОМ	156. Карикатурист
16а. Садівник	166. Метеоролог
17а. Вчитель	176. Командир загону
18а. Художник по металу	186. Маляр
19а. Гідролог	196. Ревізор
20а. Завідувач господарством	206. Диригент
21а. Інженер-електронник	216. Секретар-друкарка
22а. Головний зоотехнік	226. Зоолог
23а. Спортивний лікар	236. Фейлетоніст
24а. Водій тролейбуса	246. Медсестра
25а. Копіювальник	256. Директор
26а. Архітектор	266. Математик
27а. Працівник дитячої кімнати міліції	276. Рахівник
28а. Голова колгоспу	286. Агроном-насінник
29а. Біолог	296. Офтальмолог

30а. Архіваріус	306. Скульптор
31а. Стенографіст	316. Логопед
32а. Економіст	326. Завідувач магазином
33а. Науковець музею	336. Консультант
34а. Коректор	346. Критик
35а. Радіооператор	356. Фахівець з ядерної фізики
36а. Лікар	366. Дипломат
37а. Актор	376. Телеоператор
38а. Археолог	386. Експерт
39а. Закрійник-модельєр	396. Декоратор
40а. Годинний майстер	406. Монтажник
41а. Режисер	416. Учений
42а. Психолог	426. Поет

МАУП

## ДОДАТОК 5

### ПРОФЕСІЙНА СПРЯМОВАНІСТЬ<sup>1</sup>

Ставлення до трудової діяльності в період підготовки до праці, у процесі навчання і самої праці, розглядається як одна з найважливіших соціальних і психологічних характеристик особистості. Потребу людини у відповідній діяльності називають у психології схильністю. Вона виявляється, коли робота подобається людині, людина відчуває потяг до неї. Зовнішніми виявами схильності є:

- тривале і стійке прагнення людини до відповідної діяльності;
- успішність виконання цієї діяльності;
- сталий інтерес до певної галузі знань, прагнення до постійного їх накопичення.

Чітким показником схильності до певної професійної діяльності є інтерес. У ньому виявляються пізнавальна потреба людини, її пізнавальна спрямованість на що-небудь, пов'язана з позитивним емоційним ставленням. Тому своєчасне виявлення інтересів сприяє ранньому професійному визначенню особистості, що необхідно враховувати у практичній кадровій роботі та самовихованні.

Перш ніж перейти до практичних методів виявлення професійної спрямованості, варто зупинитися на існуючих класифікаціях професій.

Загальновизнаною і найширше використовуваною у профорієнтації є психологічна класифікація професій, запропонована Е. Климовим. Сутність її полягає в тому, що залежно від особливостей основного предмета праці всі професії поділяються на п'ять основних типів: “людина — природа”, “людина — техніка”, “людина — людина”, “людина — знакова система”, “людина — художній образ”. Далі відповідно до особливостей основних цілей діяльності професії та спеціальності поділяються на класи: гностичні (розпізнавати, визначати), перетворювальні (обробити, обслужити) і дослідницькі (винайти, придумати).

У табл. 1 наведено приклади основних типів і класів професій.

Знаючи місце професії у наведеній класифікації й основні вимоги до представників певного виду професійної діяльності, можна обґрунтовано здійснювати професійне самовизначення.

<sup>1</sup> Щёкин Г. В. Практическая психология менеджмента. — К.: Украина, 1994.

Таблиця 1

Тип професії, необхідні якості	Класи професій		
	Гностичні	Перетворювальні	Дослідницькі
Людина–природа	Облік о в ц і , прийм-мальники	Рільники, каменотеси	Селекціонери
Людина–техніка	Контролери	Слюсарі, водії, ме- ха-нізатори	Конструктори
Людина–людина	Інспектори, слідчі	Медсестри, продавці, працівники з кадрів, керівники всіх рівнів	Працівники НОТ
Людина–знакова система	Коректори	Складачі, оператори ЕОМ, бухгалтери	Програмісти
Людина–художній образ	Контролери-прийм- мальники ма- ляр-ських робіт	Маляри, художники	Модельєри
Головні якості, не- обхідні працівни- кові	Інтерес до влас- тивостей певних об'єктів, вираже- на пізнавальна ак- тивність, стійкість уваги, спостереж- ливість	Схильність до прак-тичного впливу на навколишнє середо- вище, інтерес до про- цесу і результату цього впливу, активність і працездатність	Інтерес до нового, здатність легко відмовитися від звичного способу мислення, шука- ти нові варіанти

Професійні інтереси, що свідчать про відповідні схильності, виявляють на підставі використання диференційно-діагностичного опитувального листа (ДДО). Для вивчення професійної спрямованості пропонується 20 запитань, які дають змогу класифікувати види трудової діяльності. При цьому відповідати потрібно на кожне запитання і щоразу вибирати з двох можливостей (“а” або “б”). У листі відповідей, що становить собою таблицю, в якій по горизонталі представлено цифри, що позначають певний тип професії, а по вертикалі — номери запитань, переважний варіант позначається знаком “+”, а варіант, що відкидається — знаком “-”. Нижче наведено опитувальний лист інтересів:

### **Тест 1. Диференційно-діагностичний опитувальний лист інтересів**

Припустимо, що після відповідного навчання Ви зможете виконати будь-яку роботу. Проте, якби Вам довелося вибирати тільки з двох можливостей, що б Ви обрали:

1а. Доглядати за тваринами	16. Обслуговувати прилади
2а. Допомогати хворим людям, лікувати їх	26. Складати таблиці, схеми, програми обчислювальних машин
3а. Стежити за якістю книжкових ілюс-трацій, плакатів, платівок	36. Стежити за станом, розвитком рослин
4а. Обробляти матеріали (дерево, тканини, метал, пластмасу)	46. Доводити матеріали до споживача (рекламувати, продавати)
5а. Обговорювати науково-популярні книги, статті	56. Обговорювати художні книжки, п'єси, концерти
6а. Вирощувати молодняк або тварин якоїсь породи	66. Тренувати товаришів (молодших) у виконанні яких-небудь дій
7а. Копіювати малюнки, зображення (або налагоджувати музичні інструменти)	76. Керувати вантажним засобом (під-йомником, або транспортним)
8а. Повідомляти, роз'ясняти людям по-трібні їм відомості (у діловому бюро, на екскурсії)	86. Художньо оформляти виставки, вітрини (або брати участь у підготовці п'єс, концертів)
9а. Ремонтувати речі, вироби (одяг, техніку)	96. Шукати і виправляти помилки у текстах, таблицях, малюнках
10а. Лікувати тварин	106. Виконувати обчислення, розрахунки
11а. Виводити нові сорти рослин	116. Конструювати, проектувати нові види промислових виробів, машин, будинків
12а. Розв'язувати суперечки, сварки між людьми, переконувати, роз'ясняти, заохочувати	126. Працювати з кресленнями, схемами (перевіряти, уточнювати їх)
13а. Спостерігати, вивчати роботу гурт-ків художньої самодіяльності	136. Спостерігати, вивчати життя мік-робів
14а. Обслуговувати, налагоджувати медичні прилади	146. Надавати людям медичну допомогу в разі поранень, ударів, опіків
15а. Складати точні описи-звіти про явища, що спостерігаються, дії	156. Художньо описувати, зображувати події, що спостерігаються, або уявні
16а. Робити лабораторні аналізи в лі-карні	166. Приймати, оглядати хворих, розмовляти з ними, призначати лікування
17а. Фарбувати або розписувати стіни приміщень, поверхні виробів	176. Здійснювати монтаж будинків або збирати машини, прилади
18а. Організувати культпоходи однолітків або учнів молодших класів у театри, музеї, на екскурсії, у турпоходи	186. Грати на сцені, брати участь у концертах
19а. Виготовляти за кресленнями деталі виробу, машини, одяг, будувати будинки	196. Креслити, копіювати креслення, мапи
20а. Працювати із збудниками хвороб рослин, зі шкідниками лісу, саду	206. Працювати на клавішних друкарських машинах, телетайпі



## Лист відповідей ДДО

	П	Т	Ч	З	Х
1	1а	1б	2а	2б	3а
2	3б	4а	4б	5а	5б
3	6а		6б		7а
4		7б	8а		8б
5		9а		9б	
6	10а			10б	
7	11а	11б	12а	12б	13а
8	13б	14а	14б	15а	15б
9	16а		16б		17а
10		17б	18а		18б
11		19а		19б	
12	20а			20б	
13	+				
14	-				

Після одержання відповідей на всі запитання підраховують кількість проставлених плюсів у кожному з п'яти вертикальних стовпчиків, а внизу – суму, що і буде показником ступеня виразності усвідомленої схильності до певного типу професії (1-й стовпець – професія типу “людина-природа”, 2-й – “людина-техніка”, 3-й – “людина-людина”, 4-й – “людина-знакова система”, 5-й – “людина-художній образ”).

Якщо Ви – менеджер або готуєтеся їм стати, то у Вас, найімовірніше, повинна бути найбільше вираженою схильність до виконання професій типу “людина-людина”, а також до тих, де Ви є фахівцем. Наприклад, для керівника агропромислової фірми най-властивішою є схильність до професій типу “людина-людина” і “людина-природа”, для керівника конструкторського бюро – до професій типу “людина-людина” і “людина-техніка”, для менеджера інформаційно-обчислювального центра – до професій типу “людина-людина” і “людина-знак”.

### **Тест 2. Анкета “Ваша майбутня професія”**

Анкета призначена для виявлення міркувань щодо характеру та особливостей роботи з обраною професією. Отримані в результаті анке-

тування дані дають змогу визначити повноту уявлень про майбутню роботу, спрямованість на певний характер трудової діяльності, внутрішні протиріччя в уявленні про майбутню роботу, ступінь відпо-відності цього уявлення професії, яку Ви вибрали.

*Інструкція.* Вам пропонується перелік пропозицій, що мають кілька варіантів відповідей. Виберіть один з варіантів і позначте його у бланку відповідей.

1. Мені хотілося б працювати:
  - а) у приміщенні;
  - б) на відкритому повітрі;
  - в) у незвичайних умовах (в горах, на морі, в лісі, під землею, на висоті тощо);
  - г) з чергуванням умов.
2. Я волів (ла) би, щоб режим робочого дня був:
  - а) чітким, систематичним (початок і кінець роботи не змінюються);
  - б) позмінним (то ранок, то вечір);
  - в) вільним, гнучким (початок і кінець визначаються працівником);
  - г) ненормованим (раптові виклики, нічні чергування, затримки на роботі та ін).
3. Мені зручніше працювати:
  - а) сидячи (за столом, пультом тощо);
  - б) стоячи (у верстаті, за прилавком тощо);
  - в) у роз'їздах;
  - г) чергуючи роботу на постійному місці з роз'їздами.
4. Мені хотілося б, щоб робота була пов'язана з:
  - а) найпростішими механізмами, ручними операціями;
  - б) машинами і механізмами з ручним управлінням;
  - в) автоматичним та автоматизованим устаткуванням;
  - г) функціональними знаряддями (мова, засоби впливу на емоції людини, функціональні можливості організму).
5. Я відаю перевагу роботі:
  - а) поодинці;
  - б) самостійно, але в оточенні людей;
  - в) у колективі, разом з іншими;
  - г) з людьми, спілкуючись і керуючи ними.
6. Мені більше подобається робота, яка вимагає:
  - а) точних, дрібних рухів;
  - б) координації рухів;

- в) швидких рухів;
  - г) великої сили.
- 7. У моїй майбутній роботі важливі:**
- а) стійкість уваги;
  - б) спостережливість;
  - в) пам'ять на числа, дати, події;
  - г) уява.
- 8. Успіх у моїй майбутній роботі повинен залежати від:**
- а) технічної кмітливості, оперативного технічного мислення;
  - б) здатності до уявлення невидимих процесів, предметів та їхнього співвідношення;
  - в) самоконтролю і самовладання;
  - г) емоційності, уміння налагоджувати контакт з іншими людьми.
- 9. Майбутню роботу мені хотілося б виконувати:**
- а) за певним планом;
  - б) за планом, але одержувати в процесі роботи нову інформацію;
  - в) за планом, але мати можливість змінювати його;
  - г) оперативно, коли робота ставить нові завдання, проблеми.
- 10. У своїй роботі краще відповідати:**
- а) тільки за себе, за виконання свого завдання;
  - б) за виконання завдання групи;
  - в) за роботу механізмів, техніки безпеки;
  - г) за суспільні, матеріальні цінності.
- 11. Мені подобається робота, в якій необхідно:**
- а) розпізнавати, визначати властивості предметів, їхню якість;
  - б) перетворювати, обробляти передцілі;
  - в) винаходити, придумувати нові зразки продукції;
  - г) впливати на інших людей.
- 12. Мені подобається:**
- а) оцінювати продукцію, розбиратися у властивостях об'єктів;
  - б) обслуговувати людей;
  - в) знаходити нові варіанти вирішення завдань, нові результати;
  - г) організувати виробничі процеси, діяльність.
- 13. Мені хотілося б щоб майбутня робота була пов'язана:**
- а) з управліннями людьми, трудовими колективами;
  - б) з вихованням і навчанням дітей;
  - в) з подоланням стихійних сил природи;
  - г) з комфортними, спокійними умовами.

14. Результати майбутньої роботи мають бути:
- а) малопомітні, відомі тільки вузькому колу фахівців;
  - б) відомі трудовому колективові, широкому колу фахівців;
  - в) відомі всій країні, широко висвітлюватися пресою;
  - г) всесвітньо визнані.
15. Мені хотілося б, щоб від результатів моєї роботи:
- а) залежала переважно тільки моя заробітна плата;
  - б) безпосередньо залежало виконання виробничого завдання відділу, цеху, групи;
  - в) залежали життя і здоров'я людей;
  - г) залежав мир на Землі.
16. Після завершення робочого дня я б хотів:
- а) відволіктися від роботи, займатися своїми справами;
  - б) продовжувати думати про неї і вдома;
  - в) ні про що інше не думати, а продовжувати нею займатися;
  - г) і не згадувати про роботу до наступного дня.
17. Хотів(ла) би, щоб робота була:
- а) поруч з домом;
  - б) цікавою, відстань від мого будинку — не має значення;
  - в) не пов'язана з відрядженнями;
  - г) подалі від дому.

### ***Бланк відповідей***

Аналіз результатів здійснюється поетапно.

*Перший етап* — оцінка повноти відповідей (чи на всі питання було дано відповіді); аналіз усіх випадків, що становили труднощі при відповіді на анкету.

*Другий етап* — за таблицею суперечливих зв'язків, де наведено всі можливі суперечливі сполучення відповідей, визначення ступеня адекватності уявлення про майбутню професійну діяльність. Це відбувається у такий спосіб:

1) на бланку відповідей визначають пари суперечливих сполучень відповідно до запропонованої таблиці. При цьому спершу по вертикалі визначають відповідь на перше запитання і по горизонталі шукають усі перетини з відповідями на інші запитання, починаючи з другого;

2) визначають відповідь на друге запитання і по горизонталі шукають аналогічні перетини, починаючи з третього, і так далі. Знай-

дені протиріччя дають змогу зробити висновок про недостатність інформації або помилкові уявлення у відповідній сфері. Завдяки цьому матеріалу можна планувати зміст і визначати форму корекційних впливів щодо професійного вибору.

*Третій етап* – складання на підставі відповідей опису бажаної професії відповідно до наявної. Це дає змогу визначити ступінь усвідомлення вибору професії.

### **Бланк відповідей**

Номер відповідей	Від			
	а	б	в	г
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

МАУП

Таблиця суперечливих зв'язків до методики "Ваша майбутня професія"

1а	13в
1б	3а, 4а, 6а, 13г
1в	2а, 9а, 13г, 16а, 16г, 17в
1г	2а, 13г, 16г, 17в
2а	3в, 3г, 4г, 5г, 7г, 8г, 9г, 10б, 10в, 10г, 11в, 11г, 12в, 12г, 9г, 11г, 13в, 13г, 15г, 16в, 17б
2в	13б, 13г, 16а, 16г, 17а, 17в
2г	13г, 16а, 16г, 17а, 17в
3а	4г, 6г, 13б, 13в
3б	13г
3в	13г, 17а, 17в
3г	13г, 17а, 17в
4а	5г, 8г, 11г, 12г, 13а
4б	5в, 5г, 8г, 11в, 11г, 12г, 13а, 13г
4в	5г, 6а, 6г, 7г, 8р, 9в, 10а, 11а, 11в, 12а, 12б, 13а, 13б, 13в, 14а, 15а
4г	12г
5а	10а, 12б, 12г, 13а, 13б
5б	10а, 13а, 13б
5в	10а
5г	6а, 6г, 10а, 11б, 13г, 14а, 15а, 16а, 16г
6а	8г, 12г, 13а, 13в
6б	12м, 13а
6в	7г, 8а, 8б, 8г, 10б, 11в, 11г, 12в, 12г, 13а, 13б
6г	8а, 1а, 11в, 12а, 12в, 12г, 13а
7г	13г, 15а, 16а, 16г
8а	9а
8в	13г
8г	10а, 11б, 11в, 13г, 14а, 15а, 16а, 16г
9а	11в, 11г, 12в, 13в
10а	11а, 12г, 13а, 13б, 15б, 15в, 15г
10б	13г, 15а, 16а, 16г
10в	11в, 11г, 12в, 12г, 13а, 13б, 13г
10г	11б, 11в, 12в, 12г, 13г

11а	12в, 13а, 13б, 13в
11б	12а, 13а
11в	13г, 15а, 16а, 16г
11г	13г, 14а, 15а, 16а, 16г
12б	13г, 16в
12в	13г, 15а, 16а, 16г
12г	13г, 14а, 15а, 16а, 16г
13а	14а, 15а, 16а, 16г
13б	14а, 15а, 16а, 16г
13в	15а, 16а, 16г, 17а, 17в
13г	15б, 15в, 15г, 16б, 16в, 17б, 17г
14б	15а, 16а, 16г
14в	15а, 16а, 16г
14г	15а, 16а, 16г
15а	16б, 16в
15б	16а, 16г
15в	16а, 16г, 17а
15г	16а, 16г, 17а
16а	17б, 17г
16г	17б

### ***Тест 3. Методика визначення основних мотивів вибору професії***

Відомо, що, вибираючи певну професію, людина керується низкою мотивів, з яких одні є основними (вирішальними), а інші мають другорядне значення. Ця методика дає змогу визначити роль певних мотивів при виборі професії конкретною людиною.

*Сутність методики* — застосування опитувального листа, який містить 18 суджень (оцінок) щодо професії. Ці судження відображають 9 груп мотивів:

- 1) соціальні (судження 1 і 2);
- 2) моральні (судження 3 і 4);
- 3) естетичні (судження 5 і 6);
- 4) пізнавальні (судження 7 і 8);
- 5) творчі (судження 9 і 10);

- 6) пов'язані зі змістом праці за обраним фахом (судження 11 і 12);
- 7) матеріальні (судження 13 і 14);
- 8) престижні (судження 15 і 16);
- 9) утилітарні (судження 17 і 18).

### *Опитувальний лист “Оцінка професії”*

№ п/п	Судження	Так	Скоріше так, ніж ні	Вагаюся з відпо-ві	Скоріше ні, ніж так	Ні
1	Дає змогу приносити користь нашому суспільству	5	4	0	2	1
2	Особиста праця за цією спеці-альністю дає змогу змінити світ на землі	5	4	0	2	1
3	Дає змогу бути завжди в колек-тиві, брати участь у його справах	5	4	0	2	1
4	Дає змогу вдосконалити свій духовний світ	5	4	0	2	1
5	Дає змогу відчути радість праці	5	4	0	2	1
6	Сприяє усвідомленню краси праці	5	4	0	2	1
7	Дає змогу виявити усі свої здібності	5	4	0	2	1
8	Дає змогу постійно самовдоско-налюватися	5	4	0	2	1
9	Надає великі можливості для творчості	5	4	0	2	1
10	Дає можливість бути оригіналь-ним у роботі	5	4	0	2	1
11	Вимагає великого розумового напруження	5	4	0	2	1
12	Вимагає значного фізичного напруження	5	4	0	2	1
13	Добре оплачується	5	4	0	2	1
14	Забезпечує стабільне майбутнє	5	4	0	2	1
15	Цінується серед друзів і зна-йомих	5	4	0	2	1
16	Забезпечує швидке підвищення кваліфікації, професійне зрос-тання	5	4	0	2	1
17	Дає можливість працювати в місті	5	4	0	2	1
18	Забезпечує вступ і навчання у вузі	5	4	0	2	1



## Бланк відповідей

Група мотивів		1		2		3		4		5		6		7		8		9	
Номер суджень		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Відповіді	Так	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Скоріше так, ніж ні	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Важко відповісти	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Скоріше ні, ніж так	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Ні	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сума балів за групою																			
Місце																			

*Інструкція.* Запропонований Вам опитувальний лист містить 18 суджень щодо професії. Оцініть, якою мірою кожне з них стосується обраної Вами професії. Відповіді можуть бути п'яти видів:

- “так”;
- “скоріше так, ніж ні”;
- “важко відповісти”;
- “скоріше ні, ніж так”;
- “ні”.

Їм відповідають п'ять стовпчиків, розташованих на бланку відповідей праворуч. Ви повинні уважно прочитати судження і поставити позначку “X” навпроти цього судження в той стовпчик, що відповідає Вашій оцінці. Перед обробленням результатів опитування відповіді необхідно перенести на бланк відповідей, для чого потрібно обвести кружками цифри, що знаходяться на перетинах стовпчиків з номерами суджень і рядків, які відповідають оцінкам. Ці цифри означають бали за певну відповідь.

Для визначення основних мотивів вибору професії необхідно підрахувати суми за кожною групою мотивів. Групи мотивів, що мають максимальну кількість балів, є основними у виборі професії.

## ДОДАТОК 6

### СКЛАДАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПОРТРЕТІВ ЛЮДЕЙ ЗА ГРУПОЮ КРОВІ<sup>1</sup>

Методика дає змогу фахівцеві одержати вихідну інформацію з великим інформаційним змістом. Поява цієї методики пов'язана з виявленням зв'язку між групою крові й особливостями психологічної структури людини. Найбільше використовують знання цього зв'язку японські фахівці в галузі управління персоналом. У США після проведення досліджень вийшла книга Пітера Д'Адамо і Кетрін Уїтні “4 групи крові — 4 шляхи до здоров'я”, де автори викладають результати, на підставі яких можна одержати досить точні психічні характеристики людей, які мають різні групи крові.

**Людина з I групою крові.** Характеризується насамперед потребою домінувати в усьому: у відносинах з людьми, природою, технікою тощо. Це найдавніша група крові, що виникла на основі тривалого і систематичного вживання людиною білкової їжі. Одержати таку їжу можна було лише за умови домінування над тваринами, яке завершалось припиненням їхнього існування. З цивілізованістю і появою інших способів одержання тваринного білка “білкова” група крові залишилася, а разом з нею і психічна структура людини, де головною ознакою є домінування. Людину з I групою крові характеризують: цілеспрямованість; віра у свої можливості домінувати; оптимізм; витривалість; самостійність (сподівання на власні сили); відвага (хоробрість); наполегливість, націленість на досягнення успіхів; врівноваженість, відсутність роздирань сумнівами; прагнення до ризику; твердість, зухвалість, різкість, безкомпромісність, інтуїція, індивідуалізм.

Природно, що такий людині необхідні види діяльності (професії), де вона може домінувати. За відсутності такої можливості в неї виникають проблеми при взаємодії з іншими людьми. Цим можна пояснити, що деякі люди, неспроможні реалізуватися в діяльності, заводять домашніх тварин, що дає змогу “змученій душі” домінуючого типу мати беззаперечне підпорядкування.

<sup>1</sup> Жариков Е. С. Психология управления. — СПб., 2002.

**Людина з II групою крові.** Визначається, потребою в упорядкуванні усього, з чим вона має справу. Ця особливість виникла з переходом суспільства від полювання до землеробства. Сільське господарство вимагало від людей упорядкованого характеру діяльності з урахуванням зміни пір року (обробити ґрунт, посіяти, вдобрити землю), тоді можна розраховувати на успіх. Характерними рисами психіки представників цієї групи крові є дисциплінованість; акуратність; скромність (адже досягнення колективні); порядність; поважне ставлення до людей і чужої власності; самовладання; колективізм; кмітливість; спритність; пристрасність (палкість); схильність приховувати тривогу, занепокоєння і страхи заради того, щоб налагодити стосунки з оточенням; терпіння при розплутуванні вузлів у взаєминах людей; переважно мирне вирішення проблем; схильність до регулярних видів діяльності; здатність витримувати монотонність та необхідність дотримуватися правил.

Зони успіху: сільське господарство, юриспруденція, медицина, миротворчість, викладання, комп'ютерне програмування, торгівля, охоронна служба. Словом, все те, що вимагає дотримання або наведення порядку і високої дисциплінованості.

**Людина з III групою крові.** Головною психічною ознакою є творення. Виникнення цієї якості пов'язане з переходом суспільства до заселення нових земель, пристосуванням до кліматичних особливостей і вирішення проблем, які виникають від змішання різних рас.

Такі люди мають здібності до винахідництва і великої інтелектуальної гнучкості. Для них характерні: висока розумова активність; підвищена збудливість; контактність; терпимість до особливостей інших людей (вони здатні зрозуміти, чим відрізняється від власної позиція іншої людини); вміння співпереживати, схильність до співчуття; миролюбство, врівноваженість; раціональність; сильна воля; готовність відстоювати свої думки і позиції; універсальне пристосування; інтуїція, здатність до уяви; потреба в колективній діяльності; діловитість. Мабуть, завдяки поєднанню наведених вище властивостей особа з III групою крові здатна вести за собою людей, не вдаючись до засобів влади. Вона часто є лідером, за нею йдуть люди, тому що вона краще від інших вирішує загальні для них проблеми, має особисті якості, що викликають довіру; схильна до надання практичної допомоги будь-якій людині, яка потрапила у скрутне становище.

Люди з цією групою крові часто прокладають шляхи до нового, прогресивного, значущого для суспільства. Проте іноді стають гнаними і переслідуваними тими, хто задовольняється досягнутим і схильний до стабільності, заснованої на нерухомості й вірі в “прекрасне” минуле. Багато людей із III групою крові бувають гранично утилітарними, тобто здатними навіть шкоду перетворювати на користь. Вони швидко пристосовуються до умов, що змінюються, і пристосовують умови до нестатків і потреб людей. Маючи гарну мотивацію на досягнення, хочуть багато, але не роблять трагедії з невдач і задовольняються малим. Можуть, як і люди з іншими групами крові, відчувати страх, але майже завжди його переборюють і діють всупереч небезпекам.

Зони успіху — будь-які сфери діяльності, де потрібні творчість, здатність до перетворень, винахідництво.

**Людина з IV групою крові.** Домінуючою психічною властивістю є здатність до “хамелеоноподібного реагування” на людей і події. Виражена готовність пристосовуватися до змін реальності та людей, навіть ціною відмови від принципів, якими керувалася особа та в які іноді щиро вірила. Люди з цією групою крові поєднують у собі дратівливість (високу чутливість) з урівноваженістю, цілеспрямованістю — з розпорошенням зусиль на багато об’єктів. Найчастіше вони не враховують наслідків своїх дій і зневажають проробленням подробиць. Їхній граничний прагматизм поєднується із захопленням прекрасним (іноді “зовнішнім”). Зовнішня повага до значущих (корисних) людей, гра у співпереживання сусідить у них зі зневагою до всіх людей: і до тих, яких “треба” шанувати, і до тих, яких поважати нема за що. Люди з цією групою крові мають розвинену здатність пристосуватися до сильних світу цього, вдаючись нерідко до лицемірства.

Натхненність і багатогранність роблять їх привабливими і популярними. Вони легко завойовують симпатії людей і навіть їхню любов, що може швидко “випаруватися” в разі тісної взаємодії з ними. Байдушність до людей, характерна для представників цієї групи крові, і відсутність вірності будь-яким людям, ідеям, ідеалам досить швидко викликають в оточення розчарування і перетворюють інтерес до них як до особистостей на інтерес до їх суперечливих натур.

Виправданням людей з такими психічними властивостями є те, що вони самі вкрай рідко усвідомлюють свої особливості й частіше

перебувають у стані ейфорії щодо своєї привабливості та багатогранності. Зони успіху — в галузях діяльності, де потрібні дипломатичні здібності.

Як свідчать дослідження, загальні для представників кожної групи крові психічні особливості людей збігаються без винятків. Так, керівниками організацій в умовах відносно демократичних форм призначення або вибору керівників найчастіше виявляються представники I групи крові. Проте серед злочинців, здатних на жорстокі вбивства, також найчастіше трапляються люди з I групою крові, а серед шахраїв (“творчий”, “інтелектуальний” різновид криміналу) найбільше представників III та IV груп крові. Цей підхід допомагає зрозуміти і те, чому в середовищі працівників правоохоронних органів, де є представники всіх груп крові, переважають люди з II групою крові.

Вивчення людей — процес двоспрямований: від групи крові — до психологічного типу, від сфери діяльності — до групи крові. Легкість проникнення в типологічні особливості людей за групою крові створює ілюзію повної достатності цього підходу для вирішення завдань розпізнавання можливостей людей. Безперечно, ця методика має високі діагностичні можливості й може беззаперечно застосовуватися на практиці. Для понад 80 % випадків вона придатна у процесах розпізнавання, але 20 %, що залишилися, вимагають уваги. Детермінація психічних особливостей людей не зводиться лише до структури крові, а потребує додаткової діагностики.

Залежно від обставин однакові процеси, характерні для всіх представників певної групи крові, відбуваються по-різному. Їхня специфіка визначається: статтю людини, особливостями її функціональної асиметрії мозку (мислитель або художник), рівнем розвитку її інтелекту.

Домінування, характерне для всіх людей з I групою крові. Проте в людини з *правобічною домінантою мозку* воно найчастіше носить характер м'якого впливу для доказу її “переваг” і “правоти”. Цей м'який вплив час від часу змінюється істеричними сплесками, коли м'якість не спрацьовує на тлі неможливості піднятися вище за інших.

Для домінування в людини з *лівосторонньою домінантою мозку* характерна поведінка, з переважанням повчальної стратегії сто-сунків з людьми, акцентуванням необхідності дотримання

певних “обов’язкових”, на думку людини, правил, практична цінність яких може бути незначною.

Домінування у розумного представника I групи крові буде результативним завдяки продуманим тактиці та стратегії поведінки і, навпаки, у не дуже розумної людини домінування матиме форму істеричних проявів з вимогою визнати правоту людини в чому завгодно і будь-що. Для такої особи груба форма звернення, яка ображає гідність людей з метою підкорити їх, є нормою. Якщо представникові I групи крові доводиться займатися не керівною, а виконавською роботою, то в нього багато часу може піти на “пошук бліх” у поведінці хазяїна або начальника, виявленням яких вона іноді потаємно насолоджується. Така поведінка здебільшого є неусвідомленою, підсвідомим проявом потреби перевершувати інших. Людина діє відповідно до свого психологічного типу, що визначається групою крові неусвідомлено. Вона нерідко страждає, не розуміючи себе і своєї поведінки.

Викладений матеріал про перцептивні системи психологічного діагнозу свідчить про можливість і необхідність визначення принципів взаємодії цих та інших методів діагностичної роботи.

**Принципи діагностики.** Таких принципів всього три.

*Перший принцип — верифікації.* Використання різних методик є найбільш корисним в тому випадку, якщо вони розглядаються і застосовуються як засоби підвищення вірогідності результатів один одного. Іншими словами, впевненість у вірогідності результатів психодіагнозу за допомогою якоїсь методики тим вища, чим більше її результати збігаються з результатами іншої методики.

*Другий принцип — доповнення.* Його зміст очевидний. Якщо яка-небудь діагностична система дає змогу деталізувати, уточнити або доповнити результати діагнозу іншої системи, то їх потрібно обов’язково використовувати.

*Третій принцип — сполучення.* Результати, отримані із застосуванням кожної з методик, можна використовувати, не звертаючись до результатів, отриманих іншими методиками. У певних межах це необхідно і корисно, особливо за дефіциту часу. Але ступінь розуміння людини зростає, якщо результати певної методики розглядати з позиції результатів іншої методики. Це буде не простим доповненням, а новим висвітленням людини, сприйняттям її під іншим кутом зору.

Наприклад, Ви маєте дані, що у пана “X” I група крові. Отже, це домінуюча особистість. У безпосередньому контакті Ви виявляєте, що він ще і карбоник (негнучкий, ригідний, згідно з Л. Ваньє), тобто пан “X” не просто домінуюча особистість, а й схильний у відносинах з людьми застосовувати вкрай тверді й нерідко тиранічні методи.

Інший приклад — з історії. Відомо, в А. Гітлера була II група крові. Але, за свідченнями знайомих, він також був карбоником, тобто непохитним, тиранічним “упорядкувачем” світу, який знищив за--ради панування на Землі націонал-соціалістського порядку мільйони людей.

I останній, гіпотетичний, приклад. Вам необхідний фахівець з реконструкції конвеєрної лінії для використання на ній бригадного методу збирання виробів. До того ж він повинен бути організатором, здатним долати перешкоди в процесі реконструкції та вміти навчати працівників нових форм роботи. Перед Вами дві особи, одній з яких треба віддати перевагу. Ви не помилитеся, якщо виберете людину з III групою крові (перетворювача), яка має фосфоричну конституцію (поєднує твердість із гнучкістю) і мінімально виражену асиметрію мозку (вчитель). Для виявлення цих особливостей сучасному психодіагносту-професіоналу потрібно не більш 15 хвилин спілкування з кандидатом на посаду.

З цього не слід робити завчасні висновки. Це легко і просто для людини, яка знає, що саме вона шукає в кандидаті й на що потрібно звернути увагу. Але є невирішуваним завданням для непрофесіонала в галузі перцептивної психодіагностики, навіть якщо він — психолог-фахівець.

**Діагностичні ознаки вибору професії<sup>1</sup>.** У людей, які народилися під різним знаком Зодіаку, спостерігається схильність до різних професій. Так, *знаки Вогню* (Овен, Лев, Стрілець) свідчать про винахідницькі та раціоналізаторські здібності, інтерес до техніки, механіки, машин, приладів, до ремесел і професій, що вимагають якостей організатора і керівника. Ці люди воліють панувати і не люблять підкорятися.

*Знаки Землі* (Тілець, Діва, Козеріг) завжди вказують на тенденцію до трудомісткої, тривалої, повільної, навіть важкої праці (за своєю доброю волею і за примусом), що вимагає великої працьовитості,

<sup>1</sup> Маркова А. К. Психологія професіоналізму. — М., 1996.

завзятості, наполегливості, витримки, витривалості, терпіння. Цим людям найкращі успіхи приносить робота в сільському господарстві, фермерстві, архітектурі та будівництві, геології, а також у фінансовій і банківській справах (для Тільця), в адміністративній і політичній діяльності (для Козерога), у науковій діяльності (для Діви).

*Знаки Повітря* (Близнюки, Терези, Водолій) можуть виявити свої здібності у сферах мистецтва, літературі, музиці або у світі науки, а також на викладацькій ниві, в юриспруденції, де більше потрібні участь і діяльність мозку, інтелекту, аніж тіла.

*Знаки Води* (Рак, Скорпіон, Риби) найчастіше сприяють професіям, пов'язаним зі світом мистецтва, літературної діяльності, науки і досліджень, медицини, а також із зберіганням секретів. Часто ці знаки характерні для людей, які мають справу з плаванням (річковим, морським) або з різними рідинами (мінеральні води, нафта та ін.).



## ДОДАТОК 7

### МОВА СХЕМАТИЗОВАНИХ ЗОБРАЖЕНЬ<sup>1</sup>

Оснoву професійної діяльності будь-якого аналітика становить професійна мова. За допомогою її він формулює свої думки, транслює їхній зміст керівникам. Таким чином, мова аналітика складається з двох частин: професійної мови, за допомогою якої він мислить, і професійної мови, адаптованої для спілкування із зовнішнім замовником.

Внутрішня частина мови аналітика повинна задовольняти деяким вимогам: 1) повістю відображати реальність; 2) давати змогу легко контролювати втілений зміст; 3) бути конструктивною, тобто мінімальним набором засобів виражати максимально можливий обсяг змісту.

На початку ХХІ ст. дедалі більшого поширення набувають мови, побудовані не на словах, а на схемах. Для цього є свої підстави. Тоді як думка, образ у нашій свідомості існують цілісно, структурно й одноментно (симультанно) – відразу все, текст існує для нас процесуально (сукцесивно) і виникає у свідомості “по шматочках”, свідомість тільки змушена відтворювати з них цілісний образ. Схема існує симультанно, тому вона є адекватнішою думці, ніж текст.

Перевага використання текстуальних мов полягає в тому, що вони є мобільнішими і конструктивнішими, з їхньою допомогою значно підвищується швидкість мислення – швидкість побудови і перебудови образів. Адже для висловлювання людина змушена розподіляти все багатство свого внутрішнього уявлення на окремі частини, пов'язувати з ними окремі знаки, що сприяє диференціації уявлень, а потім пов'язувати ці окремі частини за певними правилами для відновлення образу в цілому. Так виникає спеціальний семантичний конструктор – мова, що дає змогу більш-менш адекватно передавати іншій людині зміст образів свідомості.

Перевага схематичних мов полягає в тому, що вони є наочнішими, дають змогу легше контролювати адекватність переданого змісту і управляти розумінням, але важчі для сприйняття, сповільнюють

<sup>1</sup> При розробці тексту використано матеріали школи О. С. Анісімова

швидкість мислення, хоча і підвищують його надійність. Крім того, у схемотехнічних мовах можна застосовувати ще одну дуже важливу перевагу — їх символну природу.

Усі текстуальні мови використовують знакові засоби — знаки для позначення закріпленого за ними змісту. А знак характерний тим, що не несе в собі ніякого натяку на зміст, який виражається ним. Це призводить до того, що закріплення знаків за значеннями має умовний, конвенційний характер, і наша свідомість легко модифікує, навіть змінює закріплені за знаками значення. Тому всі значення, навіть закріплені в словниках, завжди мають певну зону невизначеності за їх розуміння та використання.

Символьні ж засоби дають змогу переборювати відчуженість між знаками і значеннями. Символ за своєю природою у знаковій формі несе натяк на зміст. Порівняйте адекватність розуміння знака “смерть” і символу “череп зі схрещеними кістками”. Крім того, будучи наочними, символні засоби є адекватнішим засобом міжпрофесійної і навіть міжнаціональної комунікації.

Усі ці особливості призвели до того, що мови схем почали бурхливо розвиватися й активно застосовуватися в аналітиці, зокрема в проектуванні інформаційних систем, а згодом — для опису бізнес-процесів (інжиніринг і реінжиніринг).

Недоліки цих мов (наприклад, SADT) полягають в тому, що вони переважно лише забезпечують наочність описуваних ними змістів. Вони більшою мірою є знаковими, ніж символними. Наприклад, процеси в більшості існуючих нині мов позначаються квадратами або прямокутниками, але це протистоїть нашій свідомості, для якої квадрат або прямокутник пов’язаний зі статикою, а не з динамікою. Такий добір позначень автоматично позбавляє ці мови переваги символності. А якщо свідомість “зживається” з такою мовою, починає тільки через неї бачити реальність, народжуються перекручені форми бачення дійсності.

Проте навіть не ці особливості роблять мови схем непридатними для висококласного проектування. Головний їхній недолік у тому, що вони несуть у собі технічний, а не діяльнісний світогляд. У цих мовах немає законного місця для суб’єкта діяльності — людини, але саме вона є системотвірним елементом діяльності. Тобто вони відображають процеси, а не діяльність. Проте усе управління — це керування діяльністю, а не лише її процесними складовими.

Внаслідок цього необхідною стала мова діяльнісного плану. Найбільш адекватною для цього, на наш погляд, є розроблена професором О. Анісімовим так звана мова схематизованих зображень.

**Функція і структура мови.** Мова завжди виникає в ситуації, коли необхідно змінити зміст свідомості іншої людини, її уявлення про що-небудь. Прямий вплив на свідомість іншого неможливий (крім випадків телепатії). Для того щоб це стало можливим, людям доводиться використовувати елементи зовнішнього середовища, але такий вплив повинен підпорядковуватися зміні уявлень іншої людини, а не просто якого-небудь її стану. Таким чином, мова з'являється тоді, коли ми починаємо використовувати елементи зовнішнього середовища як посередник для зміни уявлень іншої людини.

Елементами, які опосередковують зміну уявлень, може бути будь-що: жести, звуки, слідоутворення одного предмета на іншому (малюнки) та ін. Проте сама по собі наявність посередника не гарантує адекватного передання повідомлення. Людям доводиться домовлятися про те, на які елементи буде розділений посередник (наприклад, із усіх можливих жестів вибирають ті, які використовуватимуться для передання повідомлень). Такий елемент зовнішнього середовища, як посередник, призначений для зміни уявлення іншої людини, називається *знаком*. Тому сам по собі знак непотрібний, він необхідний тільки тому, що дає змогу змінити уявлення іншої людини. Як знаки можуть використовуватися будь-які події та явища, об'єкти. Вибір певного варіанта визначається винятково зручністю оперування.

Розвиток мови починає породжувати еталони таких елементів посередника, що можуть бути застосовані в різноманітних випадках. Виникає стандартизація знаків і правил їхнього зв'язування між собою. Застосування цих правил для організації певного посередника, зумовленої необхідністю передати повідомлення, породжує мова (схема 1).

Згідно зі ступенем організації посередника зростає й організованість того змісту, до якого він відсилає. Отже, спершу знак відсилає сприймаючого його до власного індивідуального уявлення про подію. Але через необхідність адекватнішого передання повідомлення людям доводиться займатися організацією не лише посередника, а й тих уявлень, до яких відсилає посередник. Так ви-

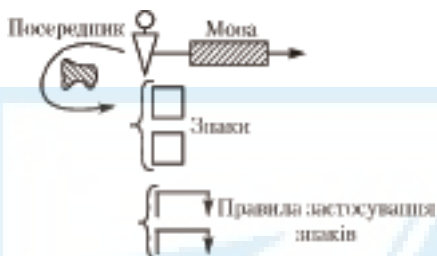


Схема 1. Організація посередника для передавання повідомлення

завдання – розробити таку систему значень (і знаків), яка б дала змогу мінімальною кількістю уніфікованих значень описати все різноманіття світу в необхідній для носія мови повноті. Так виникає *словник* або *парадигма* мови.

Розглянемо, як працює мова в комунікації (схема 2).

Той, хто висловлює текст, вибирає (будує) в себе у свідомості те уявлення, яке він вважає за потрібне передати іншому. Для його адекватного передання він, користуючись своєю мовною спроможністю, будує структуру значень, здатну передати зміст його уявлення. Потім він зіставляє структуру значень і своє уявлення, а результат зіставлення виражає в тексті. При цьому особливості переда-

никають значення. *Значенням* будемо називати еталон організованого і погодженого з іншими уявленнями про що-небудь. Носій мови повинен пройти шлях присвоєння цих значень і правил зв'язування значень.

Крім того, оскільки мати значення на всі випадки життя є недоцільним, у конструкторів мови виникає специфічне

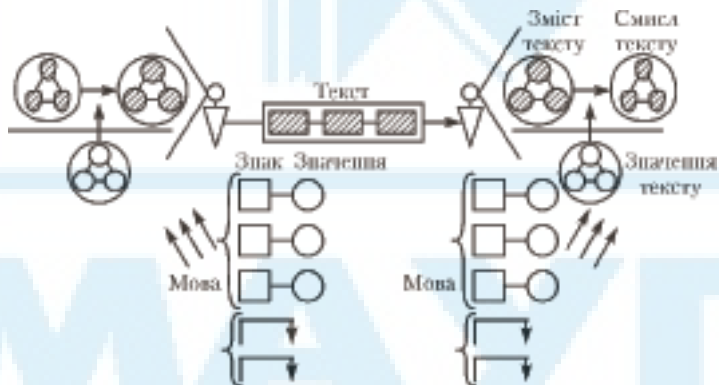


Схема 2. Мова в комунікації

ного уявлення “шифруються” в особливостях зв’язування знаків у тексті.

Той, хто сприймає текст, у свою чергу, на основі мовної здатності реконструює структуру значень, відновлює зміст тексту, а потім переходить до реконструкції змісту, що заклала людина, яка висловлювала текст. Відновлення як змісту, так і смислу тексту здійснюється сприймаючим текст на основі його індивідуальних уявлень, власного досвіду. Тому можливість розуміння залежить від індивідуальних характеристик людини, яка сприймає текст.

Таким чином, будь-яка мова передбачає наявність: словника (парадигми) мови, що складається з еталонізованих елементів “знак — значення”;

правил з’єднання елементів мови в структури (граматика і синтаксис) для створення синтетичних конструкцій (синтагм);

правил використання синтагм для вираження особливостей індивідуальних уявлень що висловлюються.

Крім того, будь-який текст може бути прочитаний (розглянутий) на чотирьох рівнях:

формальному — рівні знакових засобів;

формально-змістовому — рівні значень тексту;

змістово-формальному — рівні змісту або усередненої відносної безлічі тих, хто розуміє зміст тексту;

змістовому — рівні індивідуального змісту тексту.

В аналітичній практиці вкрай важливо мати мову, яка дає можливість адекватніше передавати зміст думки, максимально долаючи суб’єктивність у розумінні й інтерпретації закладеного в інформаційному повідомленні змісту. Тому дедалі більшого поширення набувають символічні мови, які базуються на використанні для вираження і трансляції змісту графічних засобів.

**Схематичні зображення.** Такі зображення дають змогу екстеріоризувати (відобразити у зовні помітній формі) зміст уявлень, що перебувають у плані свідомості людини.

*Зображенням* називається результат відтворення характеристик досліджуваного об’єкта (форми, кольору тощо) на іншому для об’єкта матеріалі. Схематичність зображення задається ступенем відпо-відності між ним і зображуваним об’єктом. У разі звичайних відбивних (не схематичних) зображень провідним є принцип прямого відображення, подоби. Чим точніше передано зображуваний

об'єкт, тим краще. За схематизації зображення піддається конструктивній переробці. Певні характеристики об'єкта в зображенні “стираються”, а інші, навпаки, підкреслюються, оформлюються. Таким чином, за рахунок конструктивного перероблення зображення, у процесі якого вихідне зображення розподіляється на частини, з отриманих частин зображення добираються значущі для якого-небудь завдання. Відібрані частини оформляються і вводяться у відносини між собою (синтезуються), народжується схематичне зображення.

Схематичне зображення зберігає тільки значущу для того, хто схематизує зображення, частину або характеристику об'єкта, відво-лікаючись від інших. Схематичні зображення багато хто малює. Кожний з нас щось “накидав” або креслив, але, як правило, ці зображення залишаються дуже ситуативними й унікальними. Через п'ять хвилин те саме ми схематизуємо по-іншому. Елементи цих зображень не уніфіковані, правил зв'язку елементів немає, ми над цим навіть не замислюємося, просто малюємо. Але якщо поставити за мету типологізувати усі використані нами за схематизації елементи, звести їх до якогось кінцевого (невеликого) набору окремих одиниць, задати правила з'єднання їх у синтетичні зображення, одержимо спеціальну мову. Користуючись нею для повторення наших колишніх схематизмів (повторимо схематизацію тих зображень, що раніш замальовували просто так), ми замалюємо їх трохи по-іншому. Відмінність отриманих результатів схематизації відобразатиме розбіжність між схематичним і схематизованим (СЗ) зображеннями. Схематичні зображення ми одержуємо, коли схематизуємо “з натхнення”, а схематизовані — коли спираємося при схематизації на спеціально створену для цього мову і правила.

Відмінність між схематичним і схематизованим зображеннями подібна відмінності між аналізом та аналізуванням, синтезом і синтезуванням. Отже, схематизовані зображення мають, з одного боку, ознаки засобів комунікації — дають змогу погоджувати уявлення різних людей, а з іншого — виражають сутність світу, об'єкта.

Коли ми починаємо регулярно застосовувати СЗ для відображення елементів світу, то рано чи пізно переходимо до формування понять про світ, виражених як у звичайній мові, так і в мові СЗ. Це дає змогу виділити у схематичних зображеннях дві функції: “схемну” та “образотворчу”.

*Схемна функція* звернена до комунікації, і за її реалізації СЗ вис-

тупає засобом погодження уявлень, тобто за ним закріплюється чітко визначене словникове значення, а люди, апелюючи до нього, використовуючи це СЗ, вивіряють по ньому свої уявлення. Схематизоване зображення, використовуване як засіб погодження, як елемент мови, називається *схемою*.

*Образотворча функція СЗ* призначена для відображення світу. Вона стає провідною, коли ми, апелюючи до схеми, стверджуємо, що світ улаштований саме так, як зображено у цій схемі (так звана процедура онтологізації).

Змінюючи схематизоване зображення, ми змінюємо у своїй свідомості уявлення про об'єкт, що виражає це зображення. Підпорядковуючи зміну СЗ особливим правилам змістовного конструювання — змістовно-генетичній логіці, ми одержуємо наймогутніший засіб оперування ідеальними об'єктами, неперевершений поки що інструмент проектування. І жартівлива раніше фраза “что нам стоит дом построить, нарисуем, будем жить” починає виглядати досить серйозно. Якщо правильно намалюємо, спроекуємо, то дійсно ніщо не заважає (все інше вже зрозуміло) це зробити.

**Алфавіт мови схематизованих зображень.** При розробці мови схематизованих зображень (МСЗ) в основу було покладено певну онтологію. Розглянемо коротко її основні положення:

будь-який об'єкт має структуру, тобто в ньому можна виділити елементи і відносини між ними;

якщо необхідно змінити структуру і віднести зміну до того самого об'єкта, то структура об'єкта у певний момент отримує статус тимчасового існування. Оскільки така структура має самостійну значущість, ми назвемо її “станом”. Той самий об'єкт може мати в різні моменти часу різну структуру. У цьому разі можна розріз-няти потенційні та актуальні його стани;

оскільки стан завжди стосується єдиного об'єкта, то між об'єктом і його станом існують зв'язки належності;

орієнтоване відношення між станами описується як перехід від стану до стану, має особливе значення і називається “процесом”. Його зміст розкривається лише в контексті об'єкта, що реалізує можливість зміни станів;

за розгляду розвитку об'єкта його перехід з одного стану до іншого можна уявити у специфічній формі генетичного переходу. У цьому разі колишні характеристики об'єкта стають підставою для одер-

жання нових. Припустимо, що нам потрібно не тільки зафіксувати один зі станів як вихідний і підстава нового, а й забезпечити збереження цієї підстави у новому стані (в особливому вигляді). Тоді новий стан можна уявити так: вихідний стан набув потенційної форми існування і є додатковим до нових характеристик, хоча зберігається його первинність. Якщо ми введемо відносини між цими станами (колишнім і новим), то одержимо об'єкт, що розвивається.

Таким чином, до складу мови схематизованих зображень входять компоненти, які використовуються для формування структурних зображень. Це вихідні компоненти “елемент” і “зв'язок”. Елементи зображуються на основі геометричних фігур, а відносини між елементами — на основі різних ліній.

Об'єкт із мінливими станами може бути зображений наочно й інтерпретований за допомогою розрізнення двох форм існування: актуального і потенційного. Графічно вираженням актуального існування є штрихування відповідної структури, а перехід — додаткове застосування зв'язку між станами.

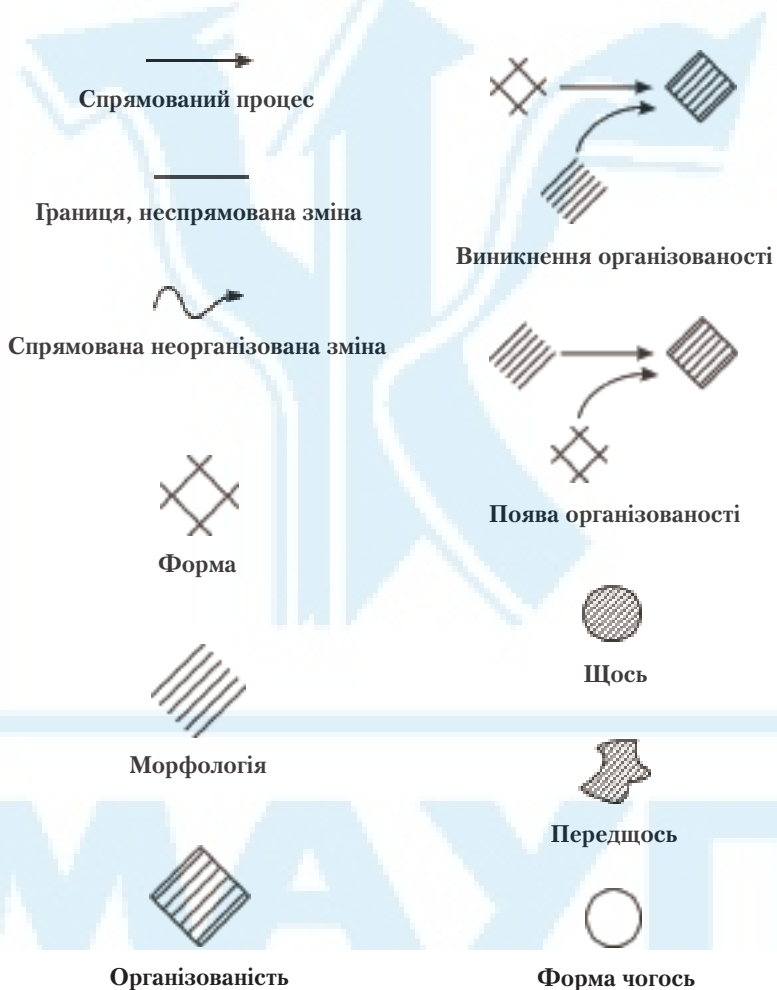
Отже, схематизовані зображення будуються на основі декількох базових компонентів: точок, ліній, стрілочок, геометричних фігур та простору. За допомогою їх і створено деякий набір елементів мови, який можна назвати її алфавітом, за аналогією з алфавітом звичайної мови.



## ДОДАТОК 8

### СЛОВНИК МОВИ СХЕМАТИЗОВАНИХ ЗОБРАЖЕНЬ

#### ЗАГАЛЬНІ ОНТОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ





Різні типи форм чогось



Перехід чогось з потенційного стану в актуальний



Щось у потенційному стані



Консервація актуального стану чогось



Структура



або



Зміна внутрішнього стану чогось



Щось, що має структуру, система



Зовнішній прояв внутрішніх змін чогось



Щось з циклічною внутрішньою активністю



Рух чогось



Потенційна можливість прояву одного типу стану чогось в іншому



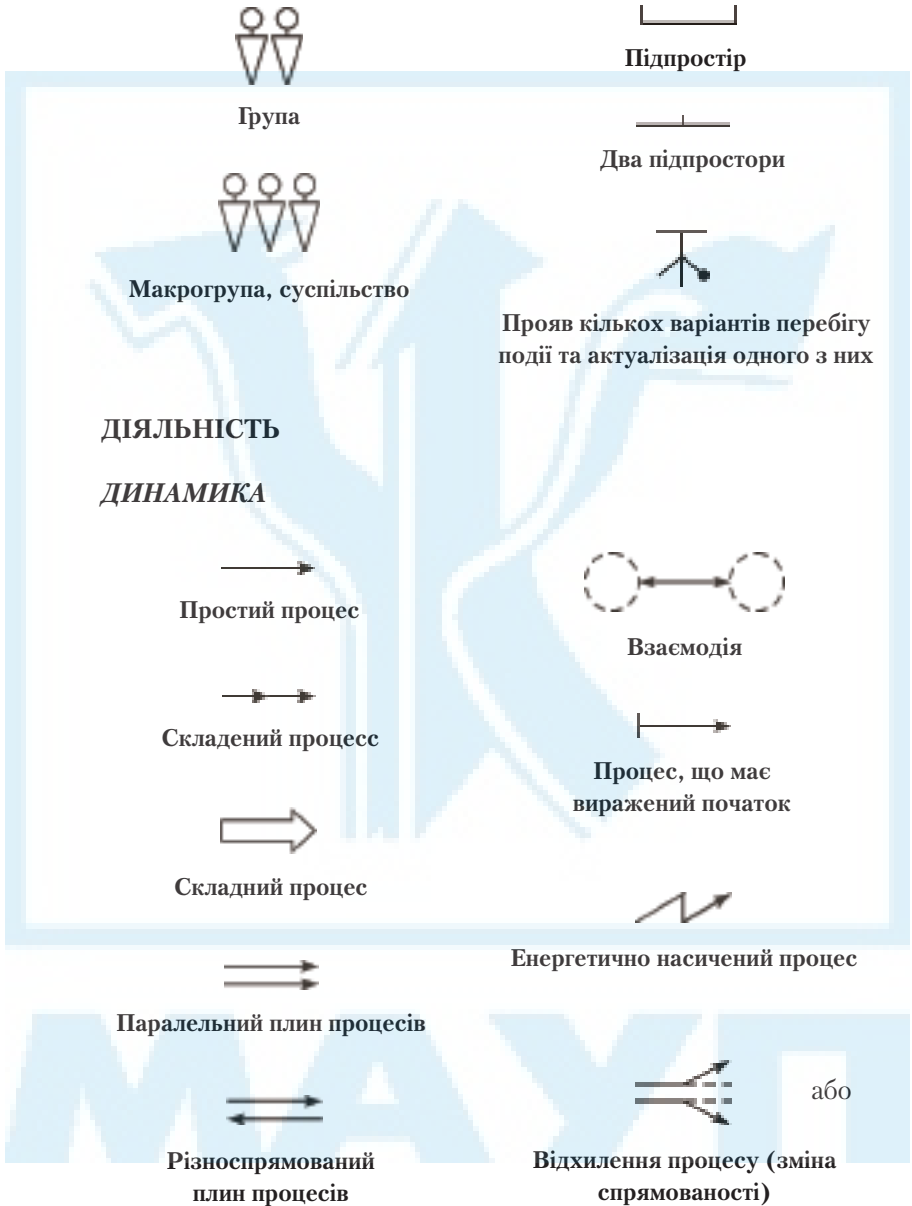
Тварина

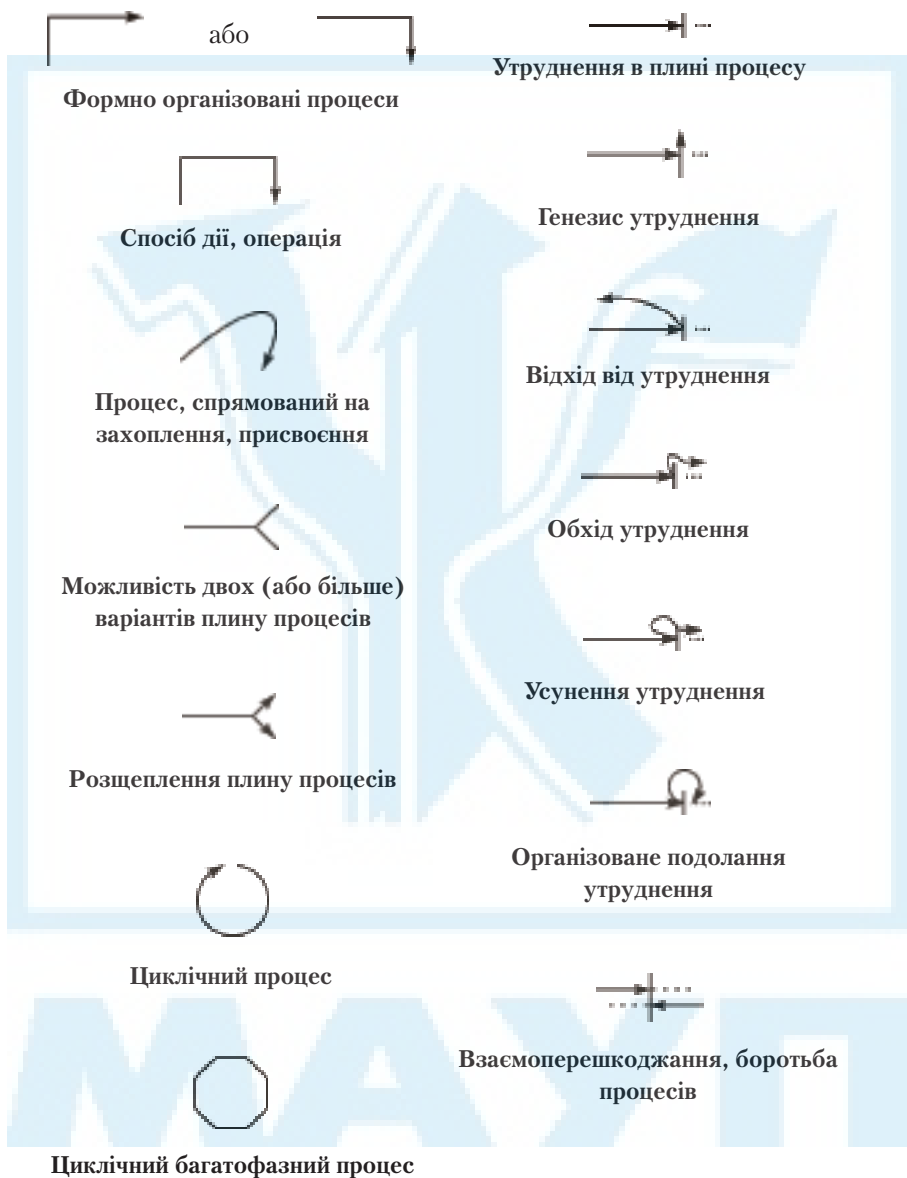


Щось, що має два потенційних стани



Людина







Ряд послідовних впливів на плин процесу

Зіставлення змістів двох просторів

### **СТАТИКА. СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**



Функціональне місце для діяльності



Виділення сторони зміни, предметизація зміни



Функціональне місце для рефлексії



Входження в діяльність



Діяльність з рефлексивним налаштуванням



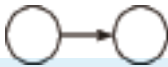
Вихід з діяльності



Відносини між двома діяльностями



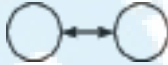
Зміна діяльності



Вплив однієї діяльності на іншу



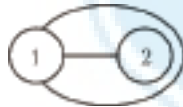
Кооперація діяльностей



Взаємодія двох діяльностей



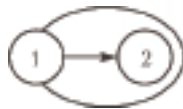
Вплив на діяльність



Діяльність "2" перебуває у сервісних відносинах до діяльності "1"



Вплив діяльності



Діяльність "1" керує діяльністю "2"



Функціонально-рольове буття людини в діяльності

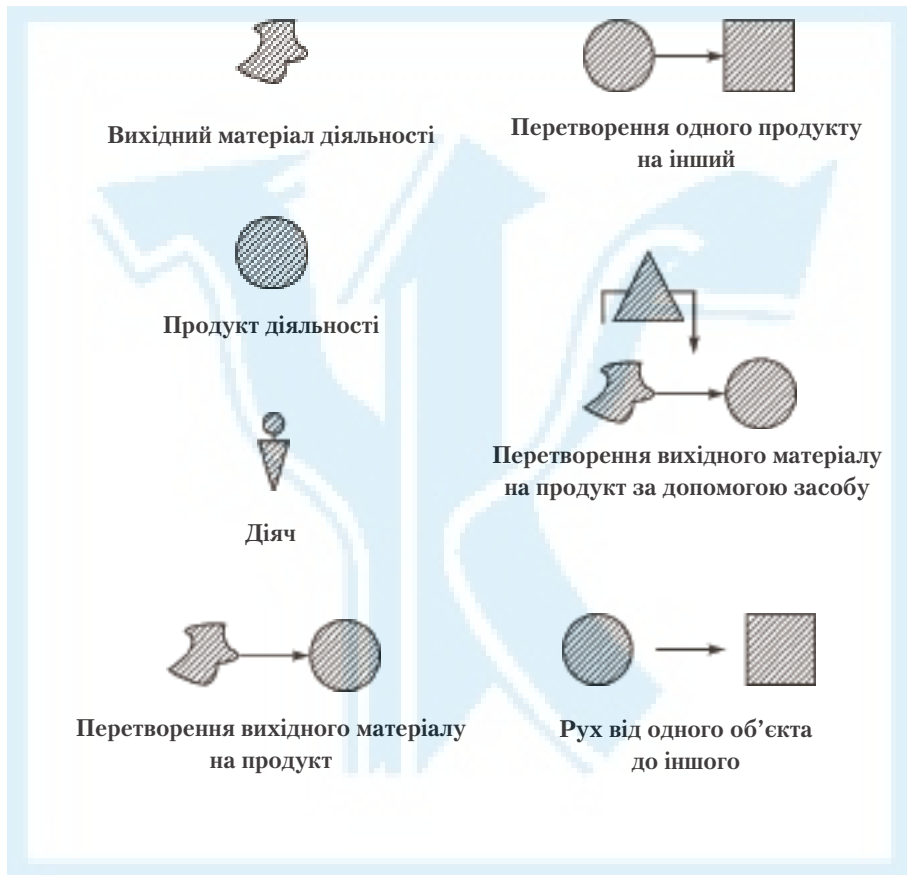


Дія відповідно до функціонально-рольових вимог



Взаємопідпорядкування діяльностей

## СТАТИКА. МОРФОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ



### ЛЮДИНА





## СПЛКУВАННЯ І КОМУНІКАЦІЯ



Висловлювання тексту



Структура тексту





Знак и значення



Знак і зміст



Людина, яка передає в тексті  
зміст образу

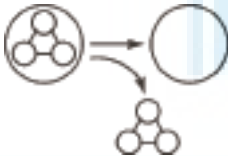
## МИСЛЕННЯ І ЛОГІКА



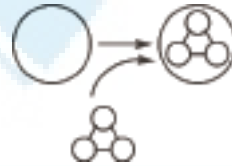
Процедура уточнення  
(логічний аспект)



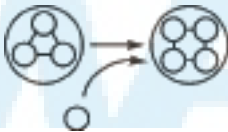
Уточнений предикат



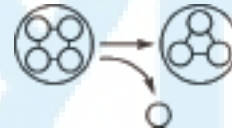
Процедура спрощення,  
абстрагування



Процедура уточнення,  
конкретизації (структурний аспект)



Процедура доповнення



Процедура редукції

## ДОДАТОК 9

### ЕЛЕМЕНТИ АКМЕОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ<sup>1</sup>

**Ресурс.** Технологія розвиває самомотивування, зняття стресу і страху, зміну особистих рис, позбавлення шкідливих звичок і комплексів. *Ресурс* — наявні запаси, засоби, які людина за необхідності може використовувати. Однією з технік, на якій базується ця технологія, є “якоріння”.

*Якір* — будь-який подразник, який зумовлює низку внутрішніх реакцій і (або) дій людини. Наприклад, червоне світло світлофора “змушує” Вас зупинитися або натискати педаль гальма, навіть якщо Ви не керуєте автомашиною. Отже, якір — це умовне рефлекторне (подразник-реакція) закріплення якогось стану партнера по комунікації в одній з модальностей (образу, специфічного слова, дотику).

“Кожне слово є якорем на шляху розуміння. Коли Ви читаете слова, ці символи, або якорі, спричиняють несвідомий процес інтерпретації слова як такого та прив’язку до нього Вашого особистого досвіду і розуміння”. Якорі встановлюються у будь-якій модальності, але краще почити з кінестетичних якорів.

Технологічні кроки (рис. 1):

I. Вихідна позиція: у Вас неприємності (НС). Спогад про якусь подію, факт викликає негативне відчуття (НВ).

II. Спробуйте повернутися в минуле (в іншу позицію) і уявити (згадати), чи з’являється негативне відчуття від цієї події (факту) в новій позиції (2).

III. У момент найяскравішого уявлення цієї негативної події (факту) (НС), коли це відчували найсильніше, стисніть кисть лівої руки. Це стискання руки буде негативним якорем.

IV. У позиції 3 уявіть низку позитивних подій (станів) (ПП), які зумовлюють яскраві позитивні відчуття (ПВ) і закріпіть позитивний якір. Переконайтеся, що визначений Вами ресурс дійсно може вплинути на Ваші переживання і поведінку. Як тільки Ви себе “переконали” у тому, що, маючи цей ресурс, Ви зможете розв’язати свої проблеми,

<sup>1</sup> Ситников А. П. Акмеологический тренинг. — М.: Технол. школа бизнеса, 1996.

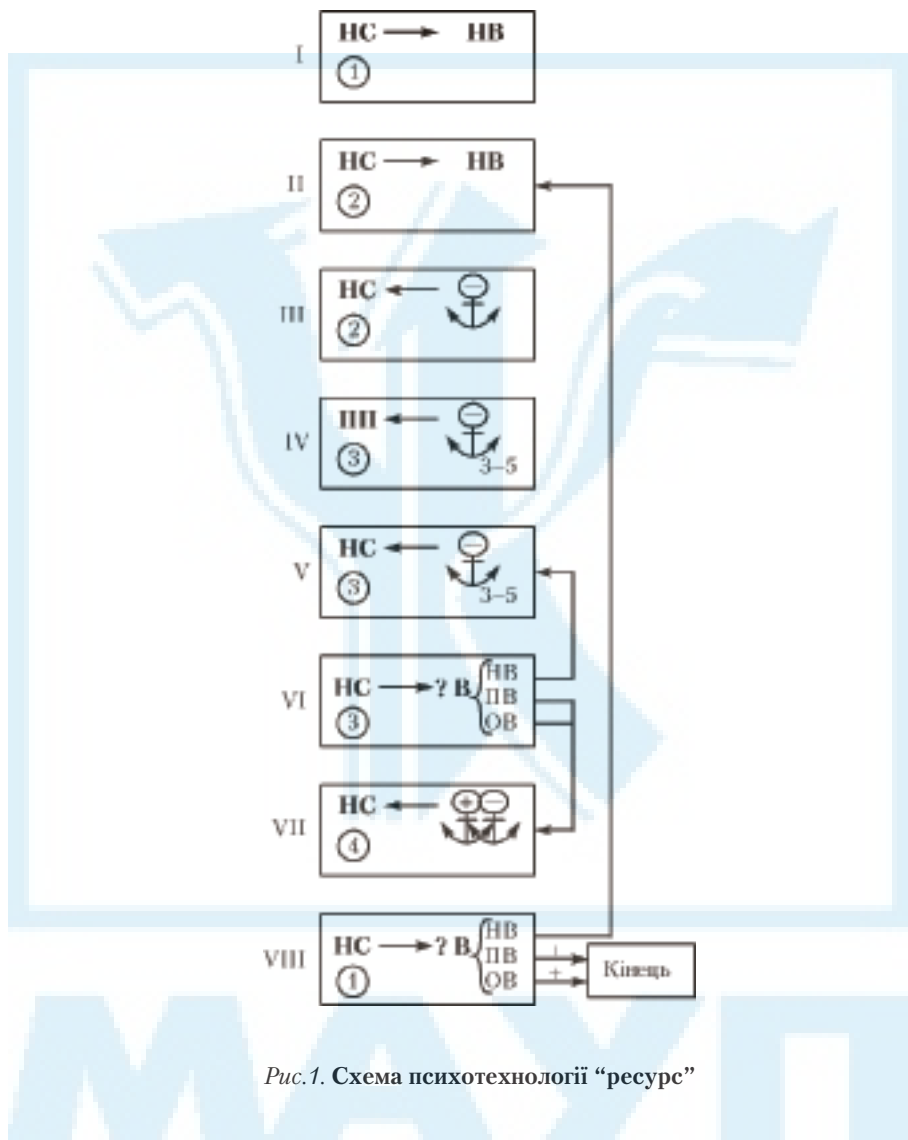


Рис.1. Схема психотехнології “ресурс”

поставте це переживання на якір. Для цього стисніть кисть правої руки. Повторіть 3–5 разів.

V. У позиції 3, коли Ви відчували свій ресурс, уявіть стан НС, спричинений негативною подією (фактом), супроводжуючи його позитивним якорем. Повторіть 3–5 разів.

VI. Перевірте відчуття при повторенні уявлення негативного стану НС у позиції 3 без супроводження позитивного якора:

з'являться позитивні (ПВ), або нейтральні (ОВ) відчуття — потрібно переходити до кроку VII.

зберігаються негативні відчуття (НВ) — потрібно повторити крок V.

VII. Уявіть у позиції 4 негативний стан (НС) і покладіть праву руку на ліву, міцно стиснувши кисті (перехрестивши позитивний і негативний якорі).

VIII. Екологічна перевірка: Уявіть негативний стан (НС) у позиції 1: негативні відчуття (НВ) збереглися — повторіть з кроку II; виявляються позитивні (ПВ) або нейтральні (ОВ) відчуття — кінець.

Ця технологія дає змогу визначити, якого результату Ви прагнете, надає спосіб досягнення цього результату.

**Переведення з асоційованого стану в дисоційований.** Техніка застосовується для зняття стресу, самопрограмування (депрограмування), самокорекції та саморозвитку. Асоційований стан (АС) у кінестетичному сприйнятті — це погляд ніби зсередини себе, з позицій вже зробленого вибору, з відповідною аналоговою відповідною реакцією. Дисоційований стан (ДС) уособлює візуальне сприйняття, це погляд ніби збоку, погляд нинішнього дня. У сучасній динамічній обстановці для самоуправління важливо вміти своєчасно переходити з асоційованого стану в дисоційований і навпаки. Цей перехід дає змогу подивитися на себе, на щось зроблене збоку, вжити коригувальних заходів (рис. 2):

I. Вихідна позиція: уявлення (спогад) негативного стану (події) (НС) викликає негативне відчуття (НВ). Проаналізуйте, який вид уявлення (спогаду) застосовується:

асоційоване уявлення (АС) — крок II;

дисоційоване уявлення (ДС) — крок VI.

*Приклад.* Незважаючи на бажання бути в комунікації спокійним Ви, однак, дратуєтеся.

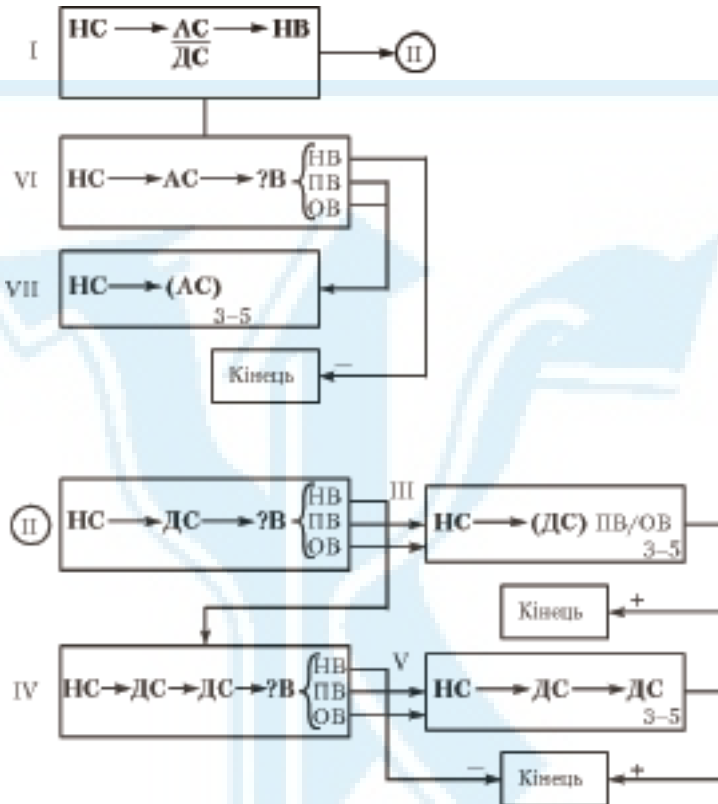


Рис. 2. Схема психотехнології “переведення з асоційованого стану в дисоційований”

II. Пережити негативний стан (НС) у ДС і проаналізувати характер відчуттів:

відчуття продовжують бути негативними (НВ) – крок IV;  
 відчуття стали нейтральними (ОВ) або позитивними (ПВ) – крок III.

*Приклад.* Уявіть ситуацію спілкування в роздратованому стані збоку й опишіть побачене.

III. Пережити негативну подію (НС) у ДС 3–5 разів для закріплення позитивних (ПВ) або нейтральних (ОВ) відчуттів – кінець.

IV. Пережити негативну подію (НС) у подвійній дисоціації (ДС(ДС)) і проаналізувати нові відчуття:

негативні (НВ) – процедуру завершено, тому що ця технологія в даному разі неприйнятна;

позитивні (ПВ) або нейтральні (ОВ) відчуття – крок V.

*Приклад.* Уявіть ще одного працівника Вашої організації, який бачить Ваше “спілкування” збоку. Опишіть словами, що Ви при цьому відчуваєте.

V. Згадати негативні події (НС) у подвійній дисоціації (ДС(ДС)) 3–5 разів до закріплення позитивних (ПВ) або нейтральних (ОВ) відчуттів – кінець.

*Приклад.* Уявіть себе в роздратованому стані під час спілкування очима співробітника, який спостерігає збоку – з глядачевої зали театру, де Ви граєте роль роздратованої людини. Повторіть це 3–5 разів.

VI. Пережити негативну подію (НС) в асоціативному вигляді (АС) і проаналізувати нові відчуття:

негативні (НВ) – процедуру завершено, оскільки ця технологія в даному разі неприйнятна;

позитивні (ПВ) або нейтральні (ОВ) – крок VII.

VII Пережити негативні події (НС) в АС 3–5 разів до закріплення позитивних (ПВ) або нейтральних (ОВ) відчуттів – (кінець).

Якщо Ви пропустите кілька разів цю психотехнологію крізь себе, то надалі в разі роздратування підсвідомість переводитиме Вас у дисоційований стан.

**Міні-програма.** Призначена для самопрограмування саморозвитку (рис. 3):

I. Сформулювати позитивну команду необхідної дії (Д), наприклад зробити щось.

II. В асоційованому вигляді (АС) у трьох модальностях (В, А, К) уявити собі результат дії команди (РК) до одержання явних позитивних відчуттів (ПВ).

III. У дисоційованому вигляді (ДС) уявити результат виконання команди РК (можливі наслідки невиконання), знайти прийнятний вихід з цієї ситуації (ПХ).

IV. В асоційованому вигляді (АС):

уявити собі умови (1, 2, 3, ...), за яких повинна спрацювати внутрішня програма (що стане спусковим гачком для якоря);

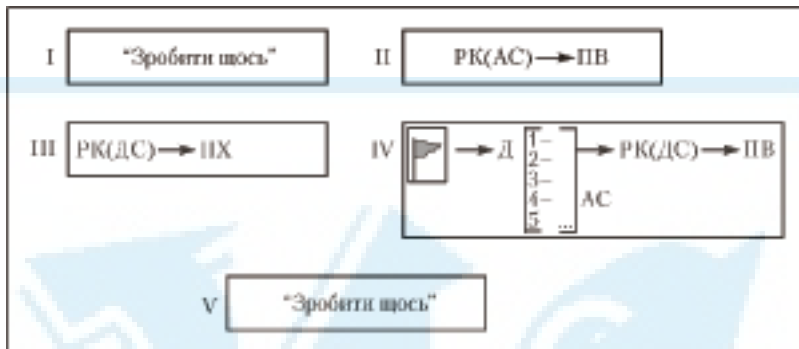


Рис. 3. Схеми психотехнології “міні-програма”

крок за кроком увявити виконання дії (Д) команди;  
 результат виконання дії команди (РК);  
 довести яскравість цих уявлень до реальних позитивних відчуттів.

V. Знову дати позитивну команду діяти.

**Шестикроковий рефреймінг.** Ця техніка застосовується для зміни особистих рис, зняття стресів, комплексів, реалізує завдання саморозвитку і самокорекції (рис. 4)

Термін “рефреймінг” означає “вмістити в нову рамку (ту саму картину)”, “вмістити в ту саму рамку (нову картину)”, “заново пристосувати”, “по-новому сформулювати” тощо.

Докладно сутність цієї техніки і різні варіанти її використання описано авторами НЛП у роботах [21–23]. Вони вважали рефреймінг специфічним способом контакту з тим фрагментом або з певною часткою (частиною, через брак кращого терміна) особистості, що одну поведінку породжує, а іншу блокує. Це відбувається, щоб знайти “вторинну вигоду” даного фрагмента поведінки і подбати про неї як про інтегральну частину процесу, що породжує зміни в цій частині поведінки. Наприклад, упертість дочки “дратує” батька, але, якщо йому дати зрозуміти, що упертість вона успадкувала від нього, що на даний час ця якість в житті допомагає вижити, він змінить своє ставлення. Падіння на лід викликає біль, але з цього досвіду створюється “обережна частка”, що захищає нас. Усі частки присутні в нас для нашого блага і є ресурсами. Якщо ми нав-

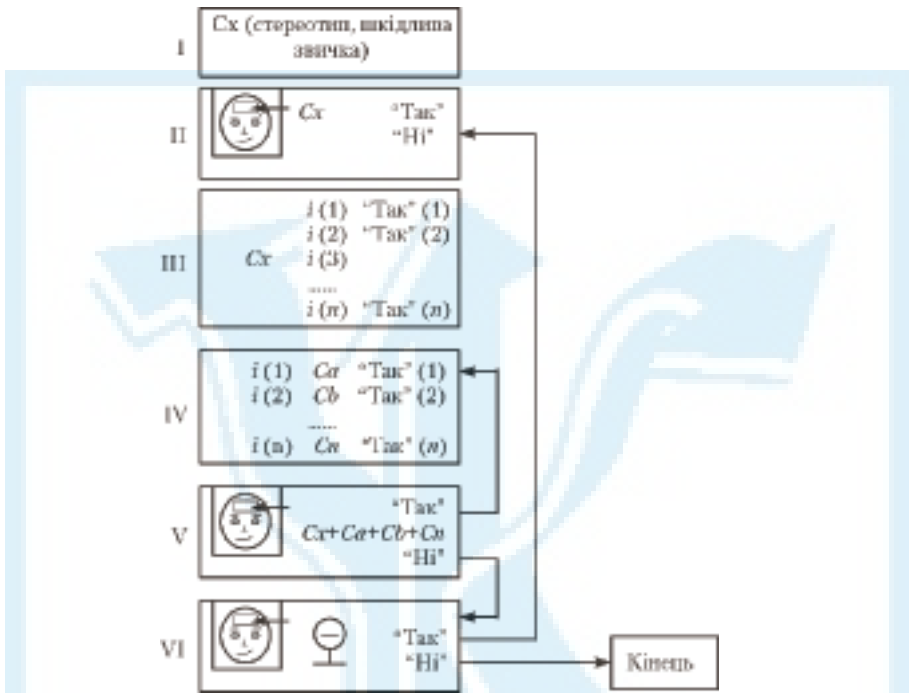


Рис. 4. Схема психотехнології “шестикроковий рефреймінг”

чимось їх використовувати, — це і буде рефреймінг. Це процес, протягом якого людина вчиться створювати власні внутрішні процеси: візуалізацію, внутрішній діалог, відчуття та ін., розуміти, яким цілям вони служать, і використовувати їх для особистих необхідних змін.

Існують два різних типи рефреймінгу: шестикроковий і рефреймінг змісту. Сутність *шестикрокового рефреймінгу* — розведення наміру і поведінки, спрямованої на його реалізацію. Це техніка реорганізує внутрішній процес людини, створюючи інтегровані процесуально-орієнтовані ресурси, що можуть бути застосовані до будь-якого типу внутрішнього конфлікту. Це досягається використанням ресурсів людини і тих процесів, які закономірно відбуваються у ній. Людина здатна не тільки створювати нову поведінку, а й нову організацію себе, якщо з'являються потреба і жагуче бажання.



*Шість послідовних кроків рефреймінгу* (див. рис. 4.):

I. Ідентифікуйте (визначте повний збіг, відповідність одного явища іншому) стереотип  $X$  ( $Sx$ ), що підлягає зміні. Це можуть бути неконтрольована дія, фізіологічний симптом, будь-яка поведінка, що заважає Вам поводитися бажаним чином.

II. Сформуйте комунікацію з частиною особистості, відповідальною за стереотип  $X$  ( $Sx$ ), визначте значення сигналів “Так” і “Ні”.

На цьому кроці починається створення мосту між процесами, керованими свідомістю і підсвідомістю. Ви використовуєте внутрішній діалог, ніби запитуєте: “Чи хоче частина мене, яка зумовлює цю поведінку, говорити зі мною?”. При цьому потрібно враховувати наявність “конфлікту” між усвідомленою Вами необхідністю зміни та реально існуючими у підсвідомості програмами. Ваша мета – перетворити “непотрібні” програми з користю для себе. Відповідно до цього Ви мислите: “Я поважаю ту частину своєї особистості, що відповідає за стереотип  $X$ , який з’являється в моїй поведінці. Вона намагається зробити щось корисне для мене, але от що виходить..”. Ви організуєте діалог свідомості та підсвідомості, пропонуючи їм дію та її наслідки для Вас, причини і наслідки, спонукаючи прийняти рішення на зміну.

Знайдіть значення сигналів “Так” і “Ні”. Зрозуміло, що завдання розробити рішення на перебудову частини свого мозку є дивним. Гіпнотерапевт у цьому випадку звертає увагу на будь-які почуття або звуки, що виникають всередині його клієнта після того, як він поставив собі це запитання всередині себе.

Лікар, звичайно, розуміє, що на свідомому рівні відповіді не одержати. Підсвідомість зобов’язана не допускати у свідомість ту інформацію, з якою вона не може впоратися. Тому, якщо частина  $X$  скаже: “Ні, я не хочу”, — це все одно буде діалогом на рівні свідомості, але означає, що частина  $X$  не бажає доводити до свідомості зміст інформації. Психотерапевт побачить, почує, відчує, що в клієнта відбувається комунікація. Ви повинні усвідомити, що сформували необхідний діалог. На другому етапі потрібно домогтися ясності, голосності, інтенсивності відповіді “Так” і навпаки, якщо відповідь була “Ні”.

III. Відокремте поведінку стереотипу  $X$  від позитивного наміру тієї частини, що відповідає за  $X$ . При цьому автори рефреймінгу рекомендують такі дії:

- а) запитайте частину, що відповідає за стереотип  $X$ : "Чи не хочеш ти дати мені можливість усвідомити, що ти намагаєшся зробити для мене за допомогою стереотипу  $X$ ?". Звернувшись всередину себе, Ви ставите запитання і чекаєте сигналу "Так" – "Ні";
- б) якщо Ви одержите відповідь "Так", попросіть ту частину піти далі й сказати відверто про цей намір на рівні свідомості. Якщо Ви одержите відповідь "Ні", залишіть цей намір несвідомим, припускаючи, що це існує;
- в) з'ясуйте, чи прийнятний цей намір для свідомості, хотіли б Ви мати частину, що виконувала б цю функцію;
- г) запитайте частину, що відповідає за стереотип  $X$ : "Якби Вам були відомі способи досягнення цієї мети, так само надійні й навіть надійніші, ніж  $X$ , чи були б Ви зацікавлені в тому, щоб реалізувати їх?".

IV. За допомогою спрямованої фантазії створити нові стереотипи поведінки ( $X' \dots X''$ ), які б реалізували ці наміри, одержуючи підтвердження їхнього вибору підсвідомістю для реалізації відповіді "Так". На цьому етапі створюються нові варіанти поведінки, ефективніші, а головне – більше потрібні Вам, ніж  $X$ . Вони реалізовуватимуть той самий намір, водночас відповідаючи вимогам свідомості.

Практично можна діяти так: зверніться всередину себе і попросіть творчу частину генерувати нові способи реалізації наміру. Вона видає Вам їх безліч, тому що давати іншим поради ми завжди вміли. Після цього зверніться всередину себе і запитайте творчу частину – чи хоче вона зробити (реалізувати) це. Одержавши відповідь "Так", дайте їй команду почати. З безлічі способів частина  $X$  вибере ті, що, на її думку, настільки ж ефективні, як і стереотип  $X$  для досягнення Ваших цілей. Якщо частина  $X$  не побажає цим займатися, потрібно попросити її, переконати, спонукати все-таки виконати цю роботу.

V. Запитайте частину, відповідальну за стереотип  $X$ , чи візьме вона на себе відповідальність за те, щоб у відповідних ситуаціях виконання своїх намірів реалізувати крім  $X$  ще і нові обрані підсвідомістю стереотипи ( $X'$ ,  $X''$ ,  $X'''$ ):

відповідь "Так" – крок VI;

відповідь "Ні" – повторіть крок IV.

Якщо частина відмовляється взяти на себе відповідальність, це означає, що допущено помилку, неточність, тому що вона ж погодилася з ефективністю нових способів. У цьому разі потрібно повторити роботу з кроку IV.

VI. Екологічна перевірка: запитайте підсвідомість, чи є які-небудь частини особистості, що заперечують проти якогось з обраних нових стереотипів поведінки:

відповідь “Так” — повторіть з кроку II;

відповідь “Ні” — кінець. Варто подякувати частині X за роботу.

*Екологічна перевірка* — це визнання того, що кожен з нас є складною збалансованою біосоціальною системою. *Перевірка* — це спосіб переконається, що новий варіант поведінки не буде заважати жодній частині особистості.

Робиться це в такий спосіб: Ви запитуєте підсвідомість, чи не заперечує яка-небудь частина її проти результатів переговорів. Відповідь може бути отримана у всій системі модальності або в одній. Якщо є “сигнал”, реакція організму, то варто повторити процес із кроку II.

Ознайомившись з цією технологією, дехто може засумніватися в можливості подібного — розмовляти з підсвідомістю, давати їй команди тощо. Проте вона випробувана вже протягом двох десятиліть після того, як її опублікували автори НЛП. У цьому посібнику ми знайомимось з ними як із засобами самоуправління. Для поглиблення знань і вироблення навичок можна використовувати літературу за-пропоновану по тексту.

**“Новий Я”.** Це техніка комплексного впливу, спрямована на самопрограмування, зміну особистих якостей (рис. 5). Вона не призводить до швидких змін, але вони обов’язково відбудуться згодом і часом непомітно для Вас. Проте результат досягатиметься в тому разі, якщо Ви повірите в майбутню зміну.

Послідовність технології (рис. 5):

I. Складіть актуальний для сьогоднішнього дня (АС) список поведінкових стереотипів і рис особистості, прояв яких необхідно обмежити, або виключити (–), а також список бажаних рис і стереотипів (+).

II. Зверніться до минулого досвіду (Оп) і згадайте в асоційованому вигляді (АС) ті події та випадки, в яких виявлялися негативні риси.

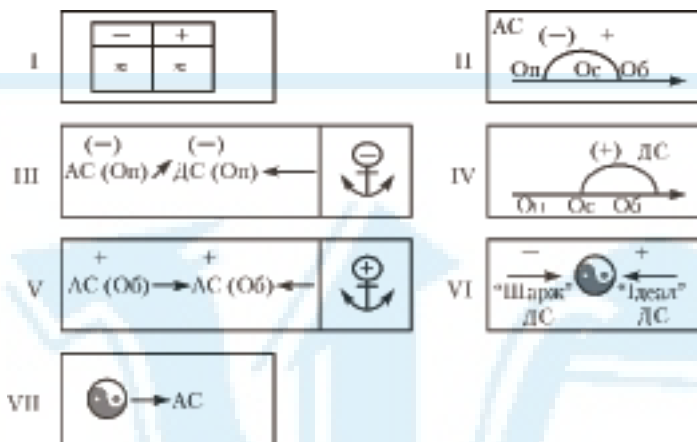


Рис. 5. Схема психотехнології “новий Я”

III. Переведіть ці спогади в дисоційований вигляд (ДС) гротескного типу “Шарж”. Поведінку варто побачити яскраво, у всіх подобицях, так, щоб стало неприємно дивитися. Коли уявлення “шаржованих” ситуацій викликає негативне відчуття (НВ) відторгнення, цей кінестетичний відгук варто закріпити негативним якорем (стисніть лівий кулак).

IV. Уявіть у дисоційованому вигляді (ДС) ті позитивні якості, які Ви хотіли б мати в різних ситуаціях у майбутньому (Про). Акцнтуйте при цьому увагу на вияві бажаних позитивних (+) стереотипів і рис.

V. Переведіть уявлений образ в асоційований вигляд (АС). Після того, як Ви відчули всі життєві ситуації, створений образ і одержали кінестетичну відповідь (позитивні відчуття (ПО)), закріпите їх на позитивний якорь (стисніть правий кулак).

VI. Уявіть дисоційовано (ДС) два образи: ліворуч – “Шарж”, праворуч – “Ідеал”, думкою зближуючи образи, супроводжуйте це рухом рук. У момент злиття образів переплетіть пальці рук (схрестіть якорі). Уявіть злиття “Шаржу” з “Ідеалом” до одержання інтегрованого образу, що має як небажані, так і бажані риси.

VII. Уявіть перехід цього інтегрованого дисоційованого образу (ДС) в асоційовану форму (АС). Влийте (пропустіть) в себе, своє

тіло крізь схрещення руки як теплу вируючу рідину. Дочекайтеся яскравих відчуттів

**Позитивно-негативна шкала.** Це самокоригувальна техніка, призначена для зняття емоційних стресів, вирішення особистих проблем.

Послідовність психотехнології (рис. 6):

I. Створіть індивідуальну +/- шкалу (від -10 до +10), розташували на ній різні можливі життєві події (А, Б, В, ...), аналізуючи їх значущість з огляду на все життя.

II. Визначте місце розташування на шкалі події, що викликає страх або нервову напруженість майбутньої події (X) у найгіршому варіанті його реалізації ( $X_{\max}$ ).

III. Знайдіть прийнятний і найреальніший ( $Y_{\text{опт}}$ ) вихід із ситуації, що склалася після ( $X_{\max}$ ), оцініть його переваги так, ніби цей варіант відбувся з нульової оцінки.

IV. Обчисліть результуючий ефект таких послідовних подій. Це різниця Z між оцінкою негативної події ( $X_{\max}$ ) і ( $Y_{\text{опт}}$ ). Зіставте Z з іншими близькими за оцінкою подіями.

V. Зіставте Z з перерахованими в минулому негативними подіями (А, Б, В, ...) і з можливою найбільш негативною подією в житті.

Переконайтеся, що в минулому у Вас були і більші потрясіння, ніж Z і X, і після цього все відновлювалося і забувалося, були радості та невдачі. Уявіть життя у вигляді маятника або зебри, тобто як

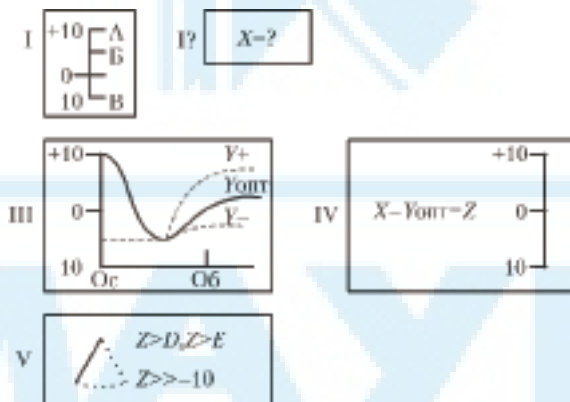


Рис. 6. Схема психотехнології “+/- шкала”

невідворотну послідовність білого і чорного.

**Погляд з майбутнього.** Техніка застосовується для самопрограмування, самомотивування, саморозвитку.

Уявіть такі етапи:

1) проаналізувавши, сконструюйте образ себе в майбутньому, досягнувши певних цілей, маючи бажані якості та риси;

2) перейдіть з дисоційованого образу в уявлений асоційований образ майбутнього у трьох модальностях. Отримайте весь можливий комп-лекс позитивних відчуттів від уявлення отримання бажаних якостей;

3) з досягнутого майбутнього дисоційовано осмисліть (у візуальній і аудіальній модальностях) сьогоднішній день як минуле. Проаналізуйте, що відбувається зайвого, що не робиться для досягнення мети. Складіть список необхідних і зайвих справ;

4) поверніться в асоційоване сьогодні з складеним списком, необхідним для планування майбутньої діяльності.

**Тривога.** Ця техніка роботи з особистими проблемами, самокорекцією може бути представлена етапами:

1) “злетіть” над часовою лінією і рухайтесь вперед у бік май-



Рис. 7. Схема психотехнології “тривога”

бутнього (F) (рис. 7) на одну хвилину далі від того часу, коли благополучно завершиться подія E, що, як Ви вважаєте, викликає тривогу;

2) поверніться і подивіться у бік теперішнього моменту уздовж часової лінії;

3) де тепер знаходиться тривога? Якщо вона не зникла, скажіть так: “Я знаю — якась частина мого “Я” вважає, що для організму важливо мати тривогу для мотивації, і я згодний — мотивація необхідна. Але проблема в тому, що тривога наносить шкоду здоров’ю. Чи немає інших способів, які придатні для мотивації й усувають тривогу?”;

4) поверніться до теперішнього моменту (N);

5) якщо хочете, перевірте себе: подумайте про тривожну подію і Ви помітите, що Ваші емоції уцухли.

**Обмежуюче рішення.** Техніка застосовується для самокорекції і самопрограмування, сприяє вирішенню особистих проблем.

*Етапи роботи:*

1) злетіть над часовою лінією (рис. 8), поверніться назад у минуле



*Рис. 8. Схема психотехнології “обмежуюче рішення”*

і вниз до того моменту (*E*), коли Ви прийняли рішення, що тепер обмежує Ваші дії;

2) зверніть увагу на випробовувані емоції, а також помітьте, чи усвідомлюєте Ви рішення, що було прийняте там. Запам'ятайте отримані висновки;

3) знову злетіть над часовою лінією і поверніться на 15 хвилин до початку події. Поверніться і подивіться вперед;

4) де тепер Ваші емоції? А рішення — воно теж зникло. Якщо емоції зникли, скажіть собі: “Я знаю — якась частина мого “Я” вважає, що повинна була отримати уроки з цієї події, і я згоден, що для мене важливо зберігати позитивний досвід у спеціально відведеному для цього куточку свідомості. Тому добре було б позбутися зайвих емоцій, чи не так?”;

5) при бажанні перевірити себе зверніться до своєї пам'яті. Ви помітите, що спогади позбавлені емоцій;

6) поверніться до теперішнього моменту (*N*) з такою швидкістю, що дасть змогу подіям, які трапилися за цей час, розвинутися знову у світлі Ваших нових уявлень.



*Рис. 9. Схема психотехнології “Провина”*

**Провина.** Техніка застосовується для розвитку здатності самодіагностики і самокорекції (рис. 9).

*Етапи роботи:*

1) злетіть над часовою лінією, поверніться назад на 15 хвилин до події *E*, із приводу якої Ви відчуваєте провину;

2) збережіть позитивний досвід, отриманий з цієї події, у спеці-ально відведеному для подібних уроків місці;

3) поверніться і подивіться уздовж часової лінії;

4) Де Ваша провина? (Якщо почуття провини не зникає, скажіть собі: "Я вважаю, що з цієї події варто витягти урок, і я згоден, що для мене важливо зберегти позитивний досвід у спеціально відведеному для цього куточку свідомості. І тепер непогано було б, щоб зникла провина, чи не так?");

5) при бажанні перевірте себе: поверніться у свій спогад. Ви помітите, що емоції вщухли;

6) поверніться у теперішній момент (*N*).

МАУП



## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Авторитетність** — (нім. *Autoritat* від лат. *autoritas* — влада, вплив) — характеристика ставлення партнерів до якостей певного учасника соціокультурної взаємодії, яке, на їхню думку, незалежно від змінних обставин, визначається високим рівнем довіри до нього і готовністю входити з ним у відповідні стосунки.

**Адаптація** (лат. *adaptare* — пристосовувати) — процес зміни проявів, поведінки “чогось” або його внутрішньої перебудови, що мають тимчасовий характер, зумовлені зовнішніми умовами або середовищем іншого “чогось”.

**Адекватний** (лат. *adaequatus* — прирівнений) — характеристика реагування на зовнішній вплив, що підкреслює відповідність змін у проявах або внутрішніх змін особливостям джерела впливів.

**Асоціальний** — характеристика вчинку людини, яка підкреслює спрямованість на явну невідповідність фіксованим соціальним нормам і настановам.

**Базовий процес** — цілеспрямований процес у системі діяльності, стосовно якого всі інші процеси є обслуговуючими, усувають утруднення в реалізації нормативних вимог з досягнення мети цього процесу.

**Відповідальність** — характеристика людини, що входить у соціо-культурні та діяльнісні відносини, які полягають у свідомому прийнятті певних зобов'язань у мінливих умовах (і за несприятливих обставин) до завершення процесів діяльності, а також готовність до застосування санкцій у разі мимовільного недотримання вимог.

**Відтворення діяльності** — процес відновлення вихідної діяльності або її повторення в умовах виникнення “розривів” у процесах, які відбуваються за рахунок введення нових процедур чи одиниць діяльності, що реалізують сервісну функцію подолання розриву.

**Вписуваність** — характеристика буття людини в соціокультурному середовищі, що полягає в готовності та самовизначеності на відповідність фіксованим нормативним вимогам, реалізованим у соціокультурному бутті та підтверджуваним у міру їх реалізації учасниками фіксованого соціокультурного співтовариства.

**Входження в діяльність** — процес розуміння норми діяльності, фіксованої для цього процесу, з наступним самовизначенням на користь вимог норми.

**Входження в точку зору** — процес упізнання змістовності точки зору, внутрішньої оцінки і прийняття її, а потім ідентифікація (отождоження) зі змістовністю точки зору, що дає змогу створювати ефект підпорядкованості об'єктно-каузальним (причинно-наслідковим) лініям руху думки в межах точки зору.

**Гармонія** — характеристика особливостей відносин частин у цілісності, в якій підкреслюється сумарний ефект стабільності її буття. Її досягається завдяки визначенню і реалізації таких пропорцій між вимогами з боку кожної частини до всіх інших частин, з якими вона пов'язана, і, навпаки, вимогами з боку всіх інших частин до неї, які зберігають вихідні особливості кожної частини.

**Група** — об'єднання суб'єктів або осіб за критеріями спільного досягнення мети, вирішення завдань (проблем), яке має тенденцію відтворення згуртованості та взаємобезпечності до корекції дій в разі виходу за межі норми спільної діяльності. Це об'єднання людей, які тимчасово або постійно реалізують вироблену ними чи запозичену норму існування.

**Груподинаміка** — перебіг змін у стані групи (мікрогрупи, макрогрупи), зумовлений внутрішніми та зовнішніми факторами.

**Дисципліна** — підпорядкування діячів змісту посадових та інших норм (відповідних функціональному місцю у спільній діяльності), а також готовність до корекцій і санкцій у разі недотримання норм у межах фіксованої системи санкцій.

**Дія** — одиниця поведінки людини, спрямовуючу роль в якій відіграють мета і цілеспрямованість, а також спосіб досягнення мети. Вихідною умовою оформлення Д. є ставлення до реальності, тобто дія — це поведінка, що забезпечує досягнення мети.

**Діяч** — людина, існування якої визначається нормою діяльності та передбачає відповідність вимогам цієї норми.

**Еволюція** (лат. *evolutio* — розгортання) — трансформація механізмів чогось у бік їхнього ускладнення, заснована на поєднанні збереження базових структур і додаткової диференціації, приєднанні до периферичних структур нових одиниць і структур.

**Егоцентризм** — характеристика індивідуальних якостей людини, що підкреслює схильність до протиставлення себе оточенню і будь-яким соціокультурним цілісностям, до використання всього навколишнього лише як предмета своєї індивідуальної потреби.

**Екстеріоризація** (франц. *exteriorization* — виявлення, прояв, від лат. *exterior* — зовнішній) — у психології процес, внаслідок якого внутрішнє психічне життя людини отримує зовнішньо виражену (знакову і соціальну) форму свого існування.

**Елемент** — частина цілого, що може бути розглянута незалежно від інших частин і самої цілісності.

**Етика** (лат. *ethica* — звичай, характер) — вчення про зміст і способи виникнення таких форм (правил тощо) відносин між людьми, що спираються на сутнісні уявлення про людину (та універсум), моральні цінності, ідеали.

**Єдиноначальність** — прийняття керівником на себе одноосібної відповідальності за процес прийняття і реалізації рішень.

**Захисні механізми** — практичні або соціокультурні механізми, що забезпечують нечутливість окремої людини або групи до зовнішніх впливів, які оцінюються як шкідливі чи небезпечні.

**Зв'язок** — стан залежності буття чогось від буття іншого в їхній цілісності.

**Здібність** — потенційна характеристика стану готовності цілісності психофізичних механізмів діяча до відповідності фіксованим нормам діяльності, у тому числі механізм рефлексивної самоорганізації.

**Зміст** — образ, що виникає у свідомості (та підсвідомості) мислкомуніканта при сприйнятті та розумінні тексту, особливості якого (образи) визначені індивідуальними прагненнями, суб'єктивною внутрішньою динамікою, реакцією на зовнішні умови.

**Знак** — одиниця тексту, що служить для створення синтагматичних структур і наступного співвіднесення до того, що виражається текстом, завдяки чому знак і текст у цілому набувають змістовності.

**Значення** — образ чогось, який конструюється і закріплюється за знаком для його використання як засобу вирішення мислкомунікативних завдань (викладу точки зору, розуміння, критики, арбітражу, організації дискусії). У З. підкреслюється неіндивідуальність, неситуативність.

Здебільшого знак конструюється як компонент парадигми мови. Відтворення З. в індивідуальній свідомості передбачає багатотапність, перехід від значеннєвого сприйняття тексту до організації змісту і вторинного конструювання З. за нейтралізації індивідуальної суб'єктивної динаміки та запозичення позиції мовного конструктора.

**Ідентифікація** (лат. *identificare* — ототожнювати) — процес ототожнення з партнером шляхом запозичення та імітаційного повторення його буття з відповідними потребами, мотивами, цілями, настановами, завданнями тощо. Використовується для корекції способу взаємовикористання (“договору”), якщо попередні спроби узгодження виявилися марними. І. — це відтворення однією людиною стану і способу існування іншої.

**Ідеолог** — лідер макрогрупи, підставою намірів, дій, мислення якою є фіксована ідеологія. В основі буття І. — ідеологічне самовизначення як до початку дій і впливу на окремих представників макрогрупи і макрогрупи в цілому, так і при здійсненні та корекції своїх дій.

**Ідеологія** — результат уведення найбільш значущих цінностей та ідеалів у межах певного світогляду, що використовуються як “абсолютні” орієнтири та засоби оцінки діяльності.

**Ієрархія** (грецьк. *hieros* — священний + *arche* — влада) — послідовне розташування службових звань, чинів від нижчих до вищих у порядку їх підпорядкування.

**Ієрархія управління** — ієрархічно побудована організаційна структура, що реалізує функції управління.

**Індивід** — “природне” буття людини, характерне для підтримки її життєдіяльності за рахунок зведення поведінки до задоволення індивідуальних потреб (у тому числі в будь-яких соціокультурних середовищах).

**Індивідуалізм** — характеристика поведінки людини та її внутрішніх причин, що акцентує пріоритет індивідуальних інтересів над інтересами інших людей у ситуаціях, що допускають врахування їхнього буття.

**Ініціатива** (франц. *initiative*, від лат. *initiare* — починати) — вияв суб’єктивних якостей людини в умовах вибору між прямою відповідністю вимогам і подоланням обмежень вимог заради того, що є змістом конкретних вимог (цілі, цінності, ідеали, функції, стратегії тощо).

**Інноватика** — пошук чогось нового із спрямованістю на реальне чи можливе розв’язання невирішених завдань і проблем.

**Інтенція** — спрямованість до чого-небудь, здійснювана поза свідомим розрахунком, інтуїтивно й у певному почуттєвому супроводі.

**Інтеріоризація** (франц. *interiorization*, від лат. *interior* — внутрішній) — процес переведення зовнішньої дії в її “внутрішній” аналог (не ру-

хами чи психомоторикою, а образами, уявленнями за допомогою мовної моторики). Результати І. дають змогу використовувати її у поверненні до зовнішніх дій.

**Ірраціональність** (лат. *irrationalis* — нерозумний) — характеристика дії, мислення, демонстративного ставлення тощо, причина яких не обумовлена усвідомленим плануванням, відповідністю правилу, дотриманням підстави, а процесуальна лінія непередбачувана. У мисленні І. зводиться до внесення положень без обґрунтування й аргументованості або до непередбачуваності та невиправданості щодо “правил” переходів від одного фрагмента доказу до іншого.

**Коаліція** (лат. *koalitus* — об’єднаний) — об’єднання, союз на добровільних засадах для досягнення загальних цілей.

**Коаліція вимушена** — коаліція, зумовлена не стільки індивідуальними прагненнями учасників, скільки усвідомленням вигод від об’єднання за індивідуально несприятливих зовнішніх умов.

**Колегіальність** (лат. *collega* — товариш) — спільність у вирішенні загальних завдань, реалізації єдиних або різних типодіяльнісних функцій.

**Колектив** — об’єднання людей у межах спільно розв’язуваних завдань, проблем або спільного досягнення цілей, співвіднесених з фіксованими ідеалами і цінностями за наявності механізму самоорганізації, що дає змогу долати розбіжність між індивідуальними інтересами, самовираженням і тим, що потрібно для успішного розв’язання завдань, проблем, реалізації цінностей, ідеалів. К. характеризується неформальною структурною співорганізацією, що передбачає спільність лідерів і керованих, консерваторів і прогресистів, знавців і критиків та ін.

**Колективне мислення** — спільне мислення в межах фіксованих завдань і проблем з розподілом ролевих функцій, характерних для мислення і для групової співорганізації (лідери, керовані та ін.), із введенням механізму самоорганізації, підпорядкування взаємкритики цінності ефективності мислення і дотримання функціональних вимог, характерних для нього.

**Команда** — об’єднання людей, які беруть участь у спільній діяльності та мисленні, спільність яких зумовлена не стільки відносинами симпатії або антипатії, скільки підпорядкованістю прийнятим цілям, ідеалам і цінностям, а також певним формам корекції та покарання за невідповідність нормативним вимогам.

**Комунікація** — процес використання знакових засобів для вираження уявлень, що розглядаються як значущі для “інших”, процес впливу знаковими засобами на свідомість “іншого” (і суб’єктивність у цілому) для вторинної побудови образу, що може бути оцінений як “копія” образу автора. Функціональна структура К. передбачає наявність мінімум двох учасників (автора і розуміючого). За морфологізації функціональної структури місця для одного з учасників можуть бути незаповненими, непередбаченими.

**Консерватизм** — прихильність до сформованих форм діяльності та буття, що виявляється в прагненні зберігати їх у мінливих умовах, у тому числі спроби протидіяти інноваціям, що протирічать “прийнятним” нормам.

**Консолідація** (лат. *consolidatio*) — зближення, зіткнення осіб, груп, організацій тощо для ефективнішого досягнення загальнознайомих цілей.

**Конфлікт** (лат. *conflictus* — зіткнення) — протидія в межах збереження значення установки на реалізацію “своїх інтересів”, задоволення індивідуальних потреб. Зміст “індивідуальних потреб” і прояву “егоцентричності” може змінюватися залежно від переходу від окремої людини до мікрогрупи, групи, макрогрупи.

**Кооперативність** — тип відносин між діяльностями, за якого встановлюються розподіл обов’язків і залежності кожного виду діяльності від інших, реалізація залежностей без опору з боку кожної діяльності.

**Координація** — співвіднесення й узгодження способів буття активних учасників взаємодії.

**Коректність прийнятих рішень** — характеристика якості процесу прийняття рішень, що полягає в поєднанні врахування реальної зовнішньої ситуації, внутрішніх можливостей самого управлінця та організованості діяльності, в якій він існує як керівник, меж-визначених замовником, а також сформованих стереотипів ухвалення рішення і професійно-культурних меж для керівника. Зокрема, К. п. р. припускає реалізацію цінності максимального використання потенціалів усіх, хто бере участь в ухваленні рішення.

**Креативність** — здатність і схильність до вироблення інших варіантів, ніж той, що аналізується.

**Криза діяльності** — стан діяльності, в якому здійснюються об’єктивна деструктуризація, руйнування типових відносин між

компонентами діяльності та виявляється суб'єктивна нездатність знайти шляхи до вторинної структуризації.

**Критерій** — засіб оцінки правильності чи відповідності буття чого-небудь тому, що використовується як “еталон”, “норма” тощо. У мисленні, рефлексії К. є абстракції різного рівня. Використання стихійного і конкретного уявлень як К. призводить до різкого зниження якості оцінки. Отже, К. — уявлення, еталон, що використовуються як засіб вибору однієї з альтернатив визначення відповідності чогось фіксованому еталону.

**Критика думки** — процес пошуку чи фіксації наявної альтернативної точки зору, зміст якої розглядається як досконаліший, ніж в автора. Підставою досконалості є значна повнота “опису” об'єкта, глибина розкриття сутності.

**Культура** — вимоги до людини, а також еталони, предмети, сердовища, існування яких має характер вимог. Культурні вимоги мають підставою загальне і сутнісне уявлення про універсум. К. вимагає від людини граничного подолання індивідуального (чи спільного) егоцентризму і підпорядкування “законам буття універсуму” за рахунок нейтралізації своєї “частковості”.

**Лідер** — людина, яка схильна до активності та виявляє її у межах фіксованої програми або діяльності в процесі перепрограмування і реалізації скоригованої програми, проекту тощо. Л. індивідуалізує активний вплив на досягнення значущих цілей за принципом “роби, як я”, або виявляє активність у залученні партнерів до реалізації ідеї, програми, проекту тощо і в їхній співорганізації (формування “команди”).

**Макрогрупа** — об'єднання осіб і суб'єктів за критерієм єдності ідеалів і цінностей, що визначається максимальною сталістю зімкнення і прийнятності взаємокорекції.

**Мікрогрупа** — різноманіття людей, буття яких визначається суб'єктивними оцінками, якостями учасників в умовах, коли необхідність у спільному існуванні вже зрозуміла і прийнята. Іншими словами, М. — об'єднання окремих індивідів за критерієм “симпатії — антипатії”, що характеризується непередбаченою динамікою зімкнення.

**Мова** — система знакових чи символічних засобів, використовуваних у комунікації для здійснення мислення у напрямі вираження думки, розуміння, критики, арбітражу й організації розумових процесів. М. має парадигму і систему правил (синтаксис, граматики

тощо) синтезування висловлювань з елементів парадигми (синтагматика). Змістовність застосовуваних мовних засобів становить семантику мови.

**Морально-психологічний клімат** — стан відносин у колективі, групі, що характеризується якісними особливостями взаємодії (спілкування, комунікації, мислення, самовизначення, узгодження, ідентифікації тощо) учасників, залежних від внутрішніх і зовнішніх умов.

**Мотив** — образ об'єкта, який співвіднесений з образом потреби, оцінений і став значущим для суб'єкта.

**Мотивація** — процес оцінювання змісту образу об'єкта, середовища, ситуації тощо з погляду змісту образу потреби.

**Мотивація до діяльності** — результат внутрішньої суб'єктивної, індивідуальної оцінки системи нормативних вимог до діяльності, зрозумілих і проконтрольованих керівником на правильність розуміння, що зводиться до прийняття вимог і взяття на себе зобов'язань, а також корекційних виправлень і санкцій, можливих з боку керівника та інших учасників діяльності.

**Неузгодженість** — процес відходу від стану погодженості, що відбувається під впливом зовнішніх чи внутрішніх випадкових факторів у зв'язку з реалізацією установки і задуму відходу від погодженості.

**Неформальна структура відносин** — відносини, позначені інди-відуальними думками, ситуаційним реагуванням, індивідуальними перевагами і стереотипами з приводу діяльності та без врахування вимог діяльності, зумовлених взаємодіями, симпатіями та антипа-тіями тощо.

**Обов'язок** — зміст вимог до принципу поведінки людини чи групи людей, зрозумілий і прийнятний, яким зумовлено внутрішню готовність до безумовного виконання цих вимог шляхом конкретизації принципу до рівня розв'язуваних завдань.

**Особа, яка приймає рішення** — людина, яка реалізує управлінську функцію і має можливість самостійно будувати діяльність у межах змісту зрозумілого, погодженого і прийнятого замовлення з боку споживача.

**Особистісна позиція** — ставлення (розумове, рефлексивне, соціальне, соціокультурне, діяльнісне тощо) людини в межах установки на особистісне буття.

**Особистість** — соціальне буття людини в межах проблематизації та вдосконалення норм “зсередины”. Самовизначення стосується і



співвідноситься не з фіксованими нормами, а з процесом і формою їх зміни в напрямі вдосконалення.

**Персонал** — склад працівників організації, пов'язаний зі штатним розкладом.

**Персоніфікація відповідальності** — встановлення індивідуальної відповідальності за здійснену діяльність у межах фіксованих норм і організаційної структури.

**Підпорядкованість** — залежний стан керованого від керуючого, підставою якого є кооперативний поділ функцій і сутність процесу появи кооперативних систем діяльності. Цим забезпечуються ефективність, стійкість, цілісність, гнучкість у реагуванні кооперативної системи на зовнішні умови.

**Повинність** — характеристика суб'єктивного ставлення до запропонованих вимог, що акцентує неминучість їх реалізації.

**Поводження людини** — процес задоволення ситуативно значущих чи надситуаційних, але індивідуально прийнятних, потреб, що містить як внутрішні складові, так і назовні орієнтовані фрагменти єдиного життєдіяльнісного чи соціодинамічного циклу.

**Позиція в діяльній кооперації** — функціональне місце у фіксованій кооперативній структурі діяльності, що визначає спосіб існування діяча, який перебуває в кооперативних зв'язках з іншими діячами.

**Потенційність** — характеристика стану чогось, що полягає в його невиявленні.

**Правило** — спосіб соціокультурної поведінки, діяльності, мислення тощо, зміст якого консервується і передбачається для строго відповідного, повторюваного здійснення.

**Природне буття** — буття поза організуючими межами соціокультурного і дільнісного типів.

**Природно-штучне буття** — результат внесення в “природне” деформацій, зумовлених задумом, уведеними вимогами, за збереження провідної ролі “природного”. Сліди штучного можуть бути витіснені, нейтралізовані для буття природного.

**Проблемна ситуація** — ситуація, у межах якої стають неефективними вироблені раніше спосіб дії, стереотип, орієнтири тощо і виникає потреба у нових способі, орієнтирі та ін. для досягнення раніше поставленої мети.

**Проект діяльності** — нормативно виражене уявлення про ланцюг процесів, здійснюваних окремим діячем або групою кооперативно

пов'язаних діячів у межах функціонування і фіксованого простору діяльності. У П. д. фіксовано “траєкторії” діяльнісної поведінки усіх залучених учасників.

**Протидіяльність** — тип відносин між діяльностями, в якому виявляється принципова розбіжність інтересів: захист своєї автономності, протистояння обмеженням у самовияві та спробах підпорядкувати іншу діяльність своїм потребам, не враховуючи особливостей аспектів іншої діяльності.

**Псевдодіяльність** — особлива форма буття діяча, що поєднує елементи кооперативного і співдіяльнісного буття, джерелом чого є прагнення запобігти зростанню протидіяльності при збереженні умов протиставлення. Внаслідок цього створюється видимість кооперативного буття за приховування ізольованості монодіяльнісного. Крайнім варіантом псевдодіяльності є видимість самого монодіяльнісного буття за приховування життєдіяльнісної підстави поведінки в діяльності.

**Психодинаміка** — процесуально-енергетична характеристика буття психіки, в основі якої — перехід від потреби до мотиву, а також трансформація мотивів у процесі життєдіяльності. У соціалізованому і соціокультурному бутті цьому відповідає перехід від потреби до мотиву, від мотиву — до самовизначення, корекції мотивів і потребових станів. Іншими словами, П. — зміни у внутрішньому психічному бутті людини, зумовлені зовнішніми та внутрішніми чинниками.

**Психокорекція** — процес впливу на психічний стан, на динаміку потреби і формування мотивів у життєдіяльності та діяльності, зумовлений фіксованим задумом, уявленням про необхідний психічний стан.

**Раціональний** — характеристика розумового процесу, що полягає у використанні доводів, аргументів, критеріїв організації тощо.

**Результативність керування** — ступінь досягнення цілей керування, що поєднують цілі управлінської та виконавської діяльності (інтегральний результат виконавської системи).

**Рефлексивна позиція** — ланка в просторі діяльності, що реалізує рефлексивну функцію стосовно іншої, фіксованої ланки, яка виконує функцію дії. Р. п. виступає “місцем” для реального рефлексивного процесу діяльності, системи діяльності, що відповідають рефлексивній функції.

**Рефлексивна самоорганізація** — поєднання дії та рефлексії, що дає змогу розглядати їх як ціле, здатне виділяти значущість або дії, або рефлексії залежно від ситуації й у межах обсягу часу, а також акцентувати певний принцип.

**Рефлексія** — процес корекції способу дії за допомогою реконструкції перебігу дій і причин утруднень. Р. зумовлена потребою того, хто діє, подолати утруднення за допомогою аналізу дії.

**Рівень професіоналізму** — якісна характеристика вимог до здібностей діяча, конкретний зміст якої залежить від основних засад типології якостей. Залежно від вихідних відмінностей теорії діяльності професіоналізм може бути: “дилетантського” рівня (входження в діяльність без відповідності здібностей вимогам, пропонованим їм з боку діяльності), “рутинного” рівня (наявність здібностей для вирішення мінімуму типових завдань, достатніх у незмінних умовах діяльності для досягнення успішності) та “інноваційного” рівня (наявність здібностей для постановки і вирішення проблем в умовах регулярного виникнення нестандартних ситуацій).

**Розвиток діяльності** — перебудова діяльності в умовах досяжності колишніх цілей з колишніми засобами і способами застосування, спрямована на придбання діяльнісно більших, ніж колись, здібностей до реалізації колишніх і нових замовлень.

**Розподіл функцій** — процес “прикріплення” розчленованих функцій, властивих типу чи діяльності управлінського механізму, до фіксованих посадових осіб у межах відповідної оргструктури.

**Розрив у діяльності** — переривання процесу діяльності, спричинене непередбаченими, незапланованими чинниками.

**Самовизначення** — співвіднесення двох типів образів “Я”, один з яких зберігає динаміку устремлінь зсередини, а інший є результатом виявлення змісту зовнішньої вимоги (“потребує Я”). Самовизначення завершується вибором значущості та переваги певного “Я”, до якого пристосовується образ іншого “Я”.

**Самокорекція** — коригування поведінки за рахунок супро-відної рефлексії або рефлексії відповідності фіксованій формі поведінки.

**Самоорганізація** — процес уведення норм поведінки і діяльності за рахунок рефлексивного механізму і відповідності вимогам цих норм за відсутності зовнішніх факторів, стимульованих організацію поведінки та діяльності.

**Саморозвиток** — процес породження нових, розвинутіших внутрішніх якостей, що визначають поведінку і форми перебування в соціокультурному і діяльнісному середовищах. Цей процес відбувається за рахунок внутрішньої активності та використання зовнішніх впливів як умов реалізації внутрішньої активності.

**Самоставлення** — процес вироблення ставлення (позитивного чи негативного) до себе у процесі рефлексії чи діяльності, що забезпечує корекцію внутрішнього стану або зовнішнє його вираження. С. припускає усвідомлене співвіднесення образів актуального “Я” та еталона, критерію тощо, в яких вбачається джерело змін внутрішніх станів і суб’єктивної цілісності.

**Сервіс** (сервісна діяльність) — діяльність, яка використовується для подолання разового чи регулярного розриву в іншій діяльності.

**Система** — структуроване “щось”, в якому підкреслюються цілісність та збереження її в різноманітних умовах.

**Система діяльності** — структурне ціле безлічі однорідних (однотипних) і різнорідних (різнотипних) діяльностей у системотвірному процесі на основі послідовного усунення розривів чи в апіорному конструюванні системи.

**Соціалізація** — процес входження в соціодинамічне середовище з придбанням нових, характерних для соціодинаміки, якостей (соціальні якості).

**Соціальне самовизначення** — самовизначення на користь відповідності фіксованій та соціальній нормам, що змінюються.

**Соціокультурна динаміка** — тип динаміки, пов’язаний із введенням у соціодинаміку культуротворювальних процесів, що трансформують соціодинаміку через особливу роль мовнозначущих одиниць, введенням в усі типи процесів абстрагуючого фактора і відповідних змін суб’єктивних механізмів окремих людей, груп і макрогруп, появою індивідуальної, групової, макрогрупової свідомості, самосвідомості, волі, самовизначення, мислення тощо. С. д. забезпечує збереження і подальше виникнення, вдосконалення культурозначущих одиниць і середовищ.

**Соціокультурне ставлення** — ставлення, в основі якого — установка на внесення атрибутів культури у практику, до якої виробляється ставлення.

**Соціотехніка** — різноманіття способів, технологій, технік тощо, які використовуються для цілеспрямованої організації соціодинамічних

процесів у межах соціодинамічних, соціокультурних, діяльнісних настанов, ідеалів і цінностей.

**Співдіяльність** — форма відносин між діяльностями, в якій акцентується увага на збереженні повної самостійності кожної з діяльностей за способом буття та егоцентричності врахування буття іншої діяльності за змістом. Іншими словами, С. — тип відносин між діяльностями, в якому відсутні взаємні зобов'язання, але враховується буття один одного.

**Співробітництво** — тип відносин, за якого використовуються припустимі для обох сторін форми взаємодопомоги і взаємоінформування. С. — процес спільного досягнення цілей, вирішення завдань і проблем, реалізації ідеалів і цінностей, за якого утруднення партнера внаслідок їх фіксації та оцінки з погляду загальних засад (мети, завдання, проблеми, ідеалу тощо) сприймаються як “свої” та зумовлюють прагнення до особистої участі в їх досягненні як у заклику партнера до участі, так і без нього.

**Спілкування** — сполучений процес переходу від індивідуальної життєдіяльності до взаємодії, від взаємодії до конфлікту (протидії) за збереження вихідних потреб, від конфлікту до узгодження з використанням комунікативного механізму й ідентифікації. Результатом С. є перехід до соціального життя і потім — до діяльності.

**Стійкість системи** — здатність системи підтримувати фіксований режим функціонування і рівноваги в мінливих і особливо у несприятливих умовах.

**Суб'єкт** — соціальне буття людини в межах фіксованих норм, що має тенденції до збереження самовизначення корекції та самовизначення при зміні норм “ззовні”.

**Субординація** — організованість підпорядкування ланок нижчого рівня управління вищим.

**Сумісність** — характеристика буття партнерів у спільній діяльності (у спілкуванні, комунікації), передусім між позиціями в кооперативній структурі, що полягає в суб'єктивному “допущенні” партнера в ціле, прийнятності буття партнера в “своєму” місці структури, виходячи з прийнятності самої структури цілого й успішності самопокладання у відведене місце в цій структурі.

**Сутність** — властивість “чогось”, що відображає його улаштованість визначає прояви під впливом зовнішніх умов.

**Творча індивідуальність** — характеристика людини, що акцентує творче самовираження і внутрішні індивідуальні суб'єктивні підстави самоорганізації у творчому процесі.

**Творчість** — тип вияву людини, звернений до зовнішнього, виходячи з настанови на породження “нового” порівняно із фіксованим “колишнім”. Індивідуальні передумови породження іншого в соціокультурних середовищах зумовлені необхідністю створення нового в заздалегідь фіксованих і соціокультурно погоджених межах “можливої новизни” (наприклад, у науці, культурі тощо).

**Тенденція** — характеристика спрямованості поточних подій, процесів, яка фіксується в прогнозуванні та виражена на абстрактнішому рівні.

**Тип діяльності** — результат узагальнення уявлень про безліч діяльностей, які мають загальні, універсальні та цілісні для діяльності ознаки, що відрізняє їх від діяльностей з іншими цілісними ознаками.

**Тренінг** — процес повторюваного здійснення циклу процедур, орієнтованих на заздалегідь плановані зміни, трансформації, перетворення у психіці людини. Т. виконує функцію прискорення трансформацій, які розпочалися, зрозумілі, прийняті та вимагають тренування. Процедурами, що підготовляють до тренінгу, є мотивуючі настанови, пробні дії за новою схемою, проблемні дискусії, ігromodelювання розвиваючого типу тощо. Головною умовою входження в Т. є набуття мотивації до планованих трансформацій і досягнень.

**Узгодження** — процес досягнення домовленості сторін, з якою сторони могли б погодитися і виступати від імені всіх, хто погодився. Як правило, У. відбувається в умовах конфлікту, напруженості у відносинах, розбіжності інтересів тощо.

**Узгодження поведінки** — процес переходу від протидії в межах життєдіяльності кожної сторони взаємин і спроб продовжити життєдіяльність за рахунок розгляду “іншого” як предмет “своєї” потреби, до введення і взаємного прийняття способів взаємовикористання за рахунок корекції обсягу індивідуальної потреби. Внаслідок У. п. виникає перехід до спільного, “соціального” буття з реалізацією вимог домовленості.

**Універсум** — світ як ціле, багатоманіття всього за наявності явної та неявної меж між внутрішнім і зовнішнім, відповідно до яких можна стверджувати про відсутність чогось у зовнішньому.

**Управлінська команда** — об'єднання учасників управлінського процесу навколо фіксованих короточасних чи довгострокових цілей управлінської підсистеми, що визначається високим рівнем спільності, довіри один одному, готовності до взаємодопомоги з тенденцією перенесення змкнення на реалізацію інших цілей.

**Управлінське рішення** — підготовка і наступний вибір одного з безлічі проектів виконавчої діяльності.

**Установка** — стан спрямованості, готовності до певних дії, переживання, мислення, спрямованості. У. має потенційний характер і актуалізується в разі потрапляння людини в певну ситуацію.

**Факторний аналіз** — виявлення реальних, можливих або необхідних факторів, які впливають на динаміку фіксованого “чогось”, його внутрішніх станів і зовнішніх проявів.

**Феномен** — незвичайний, винятковий факт; явище, яке можна спостерігати; філософське поняття, яке означає явище, що дано в досліді, чуттєвому пізнанні.

**Формалізм** — перебільшення ролі фіксованих правил і стереотипів у процесі прийняття рішень та наступної вимоги суворого дотримання цих рішень незалежно від їх співвіднесення з мінливими умовами. Тобто Ф. — це використання форм мислення за редукції процедур змістовної виправданості застосування цих форм.

**Формальна структура відносин** — відносини, визначені за своїм змістом посадовими інструкціями, положеннями, розпорядженнями тощо організації.

**Функціональна структура** — структурне уявлення абстрактного рівня про вимоги до способу буття компонентів реальної структури в їх взаємозв'язку.

**Функціональна структура діяльності** — структуроване вираження абстрактних уявлень про призначення всіх елементів діяльності, про їх вимоги один до одного і вимоги цілого (діяльності) до його частин.

**Функціонування діяльності** — буття діяльності, що відтворюється у межах фіксованої та незмінної норми із системою ланок, що забезпечують ресурсами.

**Цивілізація** (лат. *civilis* — громадянський, суспільний, державний) — рівень суспільного розвитку матеріальної та духовної культури.

**Цикл** — сукупність взаємопов'язаних процесів, робіт, явищ, які становлять регулярний круговорот протягом певного проміжку часу. В широкому значенні — повторюваність процесів.

**Цілепокладання** — розумово-рефлексивний процес введення образу бажаного стану чогось, який є основою організації процесу одержання цього бажаного стану.

**Цілісність** — внутрішня єдність об'єкта, незалежно від навколишнього середовища; у мистецтві — ефект сприйняття об'єкта мистецтва як єдиного організму, в якому всі частини закономірно поєднанні в одне ціле; об'єктивний критерій гармонії, який досягається підпорядкуванням структурної організації об'єкта законом, що визначають утворення форм живої природи і форм кристалів.

**Ціль** — нормативне уявлення про результат діяльності.

**Цінності** — абстрактні уявлення про потребу людини, групи, суспільства, що виникають у процесі вироблення ставлення до фрагмента змісту абстрактного уявлення про “світ” (універсум).

**Чутливість** — властивість чогось сприймати буття чого-небудь із зовнішнього для нього середовища, підготовляти наступне внутрішнє реагування у функції чи пізнання оцінки.

**Штучне** — зміст думки, що наказує, чи організованість, використання якої полягає в тому, щоб бути джерелом тверджень, які наказують (засобу нормування).

**Штучно-природне** — результат трансформування первинного буття чогось, в якому вирізняються властивості, зумовлені факторами, що сприяють “оштучненню”: соціальними, соціокультурними, культурними, і діяльнісними нормами та нормозначущими організованостями. Вихідні, “природні” властивості відходять у тінь, у підлегле становище до “штучного”.

**Явище** — зовнішній вияв внутрішньої сутності буття, що поєднує збереження істотного і запозичення ознак того буття, на яке реагує сутність у процесі вияву.





# ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	3
<i>Розділ 1. Основні засади теорії та організації праці менеджера</i> .....	7
1.1. Предмет, функції, завдання організації праці менеджера .....	7
1.2. Основні поняття теорії організації праці менеджера .....	10
1.2.1. Сутність поняття “організація праці” .....	10
1.2.2. Сутність поняття “діяльність” .....	14
1.2.3. Поняття “організація діяльності менеджера” .....	21
1.2.4. Самоуправління організацією праці менеджера .....	26
1.2.5. Взаємозв’язок основних категорій теорії організації праці .....	28
1.3. Менеджер як організатор власної праці .....	36
<i>Розділ 2. Вступ до загальної теорії діяльності</i> .....	51
2.1. Основні засади загальної теорії діяльності .....	51
2.2. Теорія діяльності у мові схематичних зображень .....	60
2.2.1. Життєдіяльність і діяльність .....	60
2.2.2. Структура діяльності .....	68
2.2.3. Системне конструювання у світі діяльності .....	73
2.2.4. Структура рефлексії .....	76
2.2.5. Дві спрямованості в системогенезі .....	82
2.2.6. Дві спрямованості організації мислення .....	85
2.2.7. Дві орієнтації логічних ідей .....	92
2.2.8. Дві орієнтації у груподинаміці та конфліктогенез .....	96
2.2.9. Побудова діяльності менеджером макрорівня .....	100

<i>Розділ 3.</i>	<b>Організаційно-управлінська діяльність менеджера</b> .....	107
3.1.	Сутність та особливості управлінської діяльності .....	107
3.2.	Роль і місце рефлексії в системі організації праці менеджера .....	114
3.3.	Технологічний цикл управлінської розумової діяльності менеджера при організації праці .....	122
3.4.	Діяльнісний підхід до прийняття управлінських рішень .....	126
<i>Розділ 4.</i>	<b>Наукова організація управлінської праці</b> .....	138
4.1.	Сутність та завдання наукової організації управлінської праці .....	138
4.2.	Загальні рекомендації з реалізації принципів наукової організації праці менеджера .....	143
4.2.1.	Вдосконалення основних видів робіт менеджера-керівника .....	143
4.2.2.	Науково обґрунтована організація робочого місця керівника і членів його команди .....	148
<i>Розділ 5.</i>	<b>Стратегічна організація праці менеджера</b> .....	164
5.1.	Теоретичні засади .....	164
5.2.	Методика стратегічної організації праці менеджера .....	170
<i>Розділ 6.</i>	<b>Повсякденна організація праці менеджера. Функції самоменеджменту</b> .....	197
<i>Розділ 7.</i>	<b>Засоби реалізації функцій самоменеджменту</b> .....	228
7.1.	Індивідуально-суб'єктно-особистісний аспект технології саморозвитку менеджера .....	229
7.2.	Загальна характеристика технологій самоменеджменту .....	232
<i>Розділ 8.</i>	<b>Засади теорії та практики персональної боротьби менеджера</b> .....	256
8.1.	Теоретичні засади управлінської боротьби .....	256
8.2.	Основні практичні засади персональної боротьби менеджера .....	274

8.2.1.	Проведення ділової наради .....	274
8.2.2.	Мовні тактики .....	291
<b>Розділ 9.</b>	<b>Службова кар'єра як мета діяльності менеджера .....</b>	<b>300</b>
9.1.	Особливості реалізації кар'єри у стратегічній діяльності менеджера .....	301
9.1.1.	Поняття “кар'єра” та “самоменеджмент діяльності” .....	301
9.1.2.	Етапи стратегічного самоменеджменту .....	305
9.2.	Елементи досвіду діяльності для досягнення кар'єри .....	312
<i>Додаток 1.</i>	<i>Закони, які управляють людиною .....</i>	<i>335</i>
<i>Додаток 2.</i>	<i>Технології самоуправління життєдіяльнісними процесами людини .....</i>	<i>340</i>
<i>Додаток 3.</i>	<i>Сфера професійних переваг учнів .....</i>	<i>347</i>
<i>Додаток 4.</i>	<i>Взаємозв'язок типу особистості та сфери професійної діяльності .....</i>	<i>353</i>
<i>Додаток 5.</i>	<i>Професійна спрямованість .....</i>	<i>358</i>
<i>Додаток 6.</i>	<i>Складання психологічних портретів людей за групою крові .....</i>	<i>370</i>
<i>Додаток 7.</i>	<i>Мова схематизованих зображень .....</i>	<i>377</i>
<i>Додаток 8.</i>	<i>Словник мови схематизованих зображень .....</i>	<i>385</i>
<i>Додаток 9.</i>	<i>Елементи акмеологічного тренінгу .....</i>	<i>394</i>
	<i>Термінологічний словник .....</i>	<i>409</i>



Theory and practice of manager's work organization is generalized in the manual. Guidelines by its improvement on theory activity basis and sample self-management methods are offered in the work.

Manual is intended for students, teachers and experts.

Навчальне видання

**Колпаков Віктор Михайлович**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

*Навчальний посібник*

Education edition

**Kolpakov, Victor M.**

**MANAGER'S WORK ORGANIZATION**

*Educational manual*

Відповідальний редактор *В. Д. Бондар*

Редактор *Т. Д. Станішевська*

Коректор *С. М. Толкачова*

Комп'ютерне верстання *Ю. А. Станішевський*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 04.04.05. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 25,11. Обл.-вид. арк. 26,5. Наклад 4200 пр. Зам. № 8-56

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

ВАТ «Білоцерківська книжкова фабрика»

09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4