

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

УДК 331.1

«РЕПТИЛЬНИЙ» МЕНЕДЖМЕНТ: КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ «НОВОЇ ТЕОРІЇ «Х» В КУЛЬТУРОЛОГІЧНОМУ АСПЕКТІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко

*Інститут економіки та управління в нафтогазовому комплексі
вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, Україна 76019, тел. 0342 72-71-02,
e-mail: ineu@nung.edu.ua*

Анотація. В статті запропоновано аналіз підходу до управління бізнес-процесами на засадах концепції «жорсткого менеджменту». Наголошено на необхідності використання адміністративного стилю керівництва лише в надзвичайних випадках. Розглянуто реалізацію управління людськими ресурсами в контексті командної взаємодії. Запропоновано інструмент збалансування пошуків керівника в контекстах «особистість», «культура» та «людська природа» завдяки його самомотивації.

Ключові слова: авторитарний стиль, демократичний стиль, економіка знань, жорсткий менеджмент, ліберальний стиль, ментальне програмування, мотивація, постіндустріальна економіка, радикальний конструктивізм, самопримус, стратагема, тейлоризм, Темна триада, Теорія «Х».

Аннотация. В статье предложен анализ подхода к управлению бизнес-процессами на основе концепции «жесткого менеджмента». Отмечена необходимость на использовании административного стиля руководства, правда лишь чрезвычайных случаях. Рассмотрена реализация управления человеческими ресурсами в контексте командного взаимодействия. Предложен инструмент сбалансирования поисков руководителя в контекстах «личность», «культура» и «человеческая природа» благодаря его самомотивации.

Ключевые слова: авторитарный стиль, демократический стиль, экономика знаний, жесткий менеджмент, либеральный стиль, ментальное программирование, мотивация, постиндустриальная экономика, радикальный конструктивизм, самопринуждение, стратагема, тейлоризм, Тёмная триада, Теория «Х».

Abstract. The article deals with the analysis of the approach to managing business based on the concept of «harsh management». The need to use administrative style of leadership was noted, but only in emergency cases. The implementation of human resources management within the context of command interaction is considered. A tool is proposed for balancing of a leader in the context of «personality», «culture» and «human nature» due to his self-motivation.

Keywords: authoritarian style of leadership, constructivist epistemology, the Dark triad, democratic style of leadership, harsh management, knowledge economy, liberal style of leadership, mental programming, motivation, post-industrial economy, self-restraint, stratagem, Taylorism, Theory «X».

*Люди — це специфічний клас дрібних бісів,
що харчуються чужим боєм
(Віктор Олегович Пелевін «iPhuck 10»)*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Мистецтво управління успіхом сучасної соціально-економічної системи (у т.ч. української) та потенціалом її життєдіяльності підпорядковано «золотому правилу» або ж своєрідній аксіомі менеджменту: якщо поведінку об'єкта управління не можна передбачити, то управління таким об'єктом, в принципі, не є можливим. Сучасність характеризується зміною співвідношення еталонних частот соціального та біологічного (астрономічного) часу при якому за одне покоління людей змінюється декілька поколінь знань техніко-технологічного та культурного характеру. Це вимушує нас бути свідками стрімкого розвитку науки, техніки, і, внаслідок цього — соціальних і економічних відносин. Це вводить людське суспільство у новий інформаційний стан. Трансформація логіки соціальної поведінки суспільства в новому інформаційному стані характеризується зміною інформаційної складової особи. Внаслідок цього змінюється потенціал розвитку індивіду через усвідомлення ним нових потреб з подальшим формуванням нових мотивів, і звідси, зміною алгоритму прийняття управлінських рішень. Так, важливі наукові та практичні завдання управлінської думки полягають у визначенні універсальних показників успіхів сучасної організації. Наприклад, фінансовим показникам — темпам росту об'ємів продаж або доли

ринку, які в цілому характеризують потенціал росту організації, а також рентабельності продаж, що свідчить про повернення інвестованого капіталу протиставляються нефінансові показники успіху. В них на перше місце виходить стабільність системи менеджменту під якою слід розуміти постійне досягнення поставлених цілей в агресивному середовищі з метою збереження своєї ринкової долі.

Огляд останніх досліджень у публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Поставлені цілі в процесі імплементації каналізуються через стилі керівництва — авторитарний, демократичний і ліберальний. Відповідно до обраного стилю складається спеціальний набір технік для формування поведінки працівників. Кожен з даних стилів має багато переваг та недоліків. Що ж до виявлення останніх то сьогодні у бізнес-літературі існує думка стосовно засилля як авторитарного, так і ліберального стилів керівництва у той час як демократичний стиль часто розглядається в якості неіснуючої «золотої середини», яка є складовою «організаційної гідравліки», що включає «... механізми, які використовуються керівниками для переведення корпоративних цілей в дії окремо взятого працівника в рамках організації.» [1, с. 14]. Побудова такої філософії управління соціально-економічною системою передбачає встановлення високих стандартів етики у внутрішніх і зовнішніх стандартах взаємодії виконавчих елементів — людей. Однак, певна маса українських управлінців через брак згаданих стандартів продовжує практику авторитарного стилю керівництва. Сьогодні це стосується поверненням моди на псевдоавторитарний стиль керівництва — так-званий «жорсткий менеджмент» (англ. *harsh-management*; поход. від англ. *harsh* — твердий; шорсткуватий; жорсткий; суворий тощо) як спроби управлінців хоч якось втримати Систему в цілому. І хоча ідейним натхненником жорсткого стилю управління по праву слід вважати Макіявеллі Н. [2], наскрізний історичний аналіз дозволив авторам даної публікації виділити і більш рані практики у римлян [3] та китайців [4]. Сьогоднішня практика «жорсткого менеджменту» базується на працях Боссіді Л., Кеннеді Д., Макгрегора Д., Марке Д., Фрідмана Л., Чарана Р., а також Задірова Г., Наврузова Ю., Тарасова В. чий праці представлено в українському сегменті теорії і практики управління.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується дана стаття. Так, з одного боку — з точки зору етики жорсткого менеджменту для керівника, його цінностей, цілісної картини світу і психологічної рівноваги краще бути жорстким і час від часу проявляти доброту, ніж бути добрим, і в наступних спробах з істеричною жорсткістю прагнути повернути статус-кво. З іншого боку, неухильний перехід української держави до європейської спільноти також має мати на увазі часткову відмову від «азіатчини» з подальшим дотриманням європейських та американських правил ведення бізнесу, де у пріоритетних галузях підтримки інфраструктурного розвитку, підтримки регуляторних реформ і підвищення ефективності адміністративного сектору підтримка демократичного розвитку високих стандартів управління по праву має займати провідне місце. Синтез нових управлінських технологій у відкритому бізнес-середовищі сьогодні є неможливим через відсутність цілісної української системи національного менеджменту. Остання ще знаходиться у процесі становлення, являючись на сьогодні сумівно ефективною комбінацією звичок старого ринку із розумінням важливості навичок і управлінського досвіду тих, хто працює у відкритій системі. Та й така система є скоріше інтуїтивним набором певних формалізованих правил і технік, які завжди успішно «вистрілювали» за певних умов, однак за своєю природою покликані працювати скоріш у статичних системах. Тому не вирішеною частиною загальної проблеми управління в секторі українського менеджменту, як економічного центру майбутнього, є подолання протистояння між директорами старого стилю, які володіють лише необхідними для щоденного виживання арсеналом управлінських технологій за принципом «сигнал — реакція» (досить часто ними являються бувші чиновники з необхідними зв'язками, що контролюють великі грошові суми), і відкритими підприємливими людьми, які вбирають в себе будь-яку інформацію з метою збільшення кількості своїх нейронних зв'язків (асоціацій) задля синтезу нових управлінських технологій (маркетинг, нові прийоми лідерства тощо) у відкритому бізнес-середовищі. Оскільки в практиці управління людина вважається найслабшою ланкою то остання вимагає загартовування як через створення сприятливих умов для продуктивної праці, так і через використання механізмів самопримусу, контролю виконання, дисципліни, що формує при цьому прийнятний рівень старанності. Зрозуміло, що практика «теорії «X» в Україні частково відіграє роль «соціального клею» і компенсує поки що неактивовані в українському менеджменті опції «цивілізованої системи» відкритого ринку: системи абсолютно прозорого бухгалтерського обліку; деякі технології нематеріальної мотивації вкупі з системою розподілу прибутку; мобільність персоналу в межах ієрархії соціально-економічної системи; соціальні ліфти тощо. Це пов'язано із тим, що первинні потреби персоналу такі як техніка безпеки, гарантія збереження роботи, заробітна плата часто не задовольняються. Внаслідок цього мотиваційні стимули більш високого порядку не спрацьовують (що також означає часткову відсутність позитивної психологічної мотивації). То ж актуальність даного напрямку дослідження обумовлюється незначною кількістю в українській практиці управління хоча б елементарних лекал нового типу управління у пірамідальних системах без скочування керівника до таких ручних методів управління як «тейлоризм» з подальшим перетворенням його підлеглого на «живий автомат».

Постановка задачі. Жорсткий менеджмент — нащадок адміністративного стилю управління, якому в ХХІ ст. відводиться усе менше місця. Вступаючи у конфлікт з новими умовами, в першу чергу, технологічної, а також соціально-економічної та культурної еволюції в новій «цивілізації грибниць», «цивілізації ризоми» (фр. *rhizome* — корневище), яка протиставляється незмінним лінійним структурам буття і мислення, що є типовими для класичної європейської культури [5, с. 656–660] та є відповіддю на нереалізований у ХХ ст. проект «надлюдини» Ніцше Ф. (Friedrich Wilhelm Nietzsche), класичний адміністративний стиль управління мусить максимально адаптуватися до епохи соціальних мереж (мурашника або «людяшника») та протиставити свою концепцію «анти-ліберального» управління. З одного боку, із переходом країн до постіндустріальної економіки стало зрозуміло, що персонал необхідно мотивувати і стимулювати на абсолютну інших, ніж до останнього часу, засадах, які повинні привносити у простір організаційного середовища ринкові умови, згідно з якими працівники перебувають в стані конкурентних змагань між собою, використовуючи такі особисті ресурси як знання, вміння, досвід, володіння інформацією і т. п. [6]. З іншого боку, засилля ліберального менеджменту з невмінням нових управлінців — покоління «Y» і «Z», а також частково «суспільства «цифрових аборигенів», яке відоме під назвою «хіпстери» або ж поколінням «С» (англ. *connected collective consumer* — під'єднаний до мережі колективний споживач) [7; 8] забезпечити потрібну швидкість управлінського імпульсу особливо в організаційних структурах старого типу [9] та небажання займатись «брудними» процесами, реалізуючи, при цьому, функцію контролю у потрібній мірі, призвело до того, що прихильники жорсткого управління (англ. *harsh management*) міцно закріпились в сегментах управлінського і виконавчого корпусів. Відтак, сучасний менеджмент ставить питання якого типу керівник потрібен організації та як знайти баланс між багатом і пряником, щоб реалізувати працю виконавчих елементів — людей творчою та осмисленою. Подібні матерії не одне століття турбували як представлену рабовласниками і купцями примітивну модель «бізнес-середовища», так і державу — машину війни, яка у соціально-економічних питаннях велінням історичного прогресу перетворилася на няньку. Таким чином, проблема організації праці завжди була одним з найбільш актуальних в усі часи, проте лише на початку ХХ ст. було виявлено перші емпіричні закономірності управління людськими ресурсами, що допомогло перетворити «проблему» управління людськими ресурсами у «задачу». Для цього нижче буде виконано наскрізний історичний аналіз управлінських технологій категорії «батога» вкупі із впливом політики та культури на формування монополю високої ціни на продукт управлінської праці в загальному контексті ставлення до неї.

Виклад матеріалу. Загана вище «задача» управління людськими ресурсами почала розв'язуватись з того часу, коли античні керівники розуміли, що поділ праці збільшує її продуктивність, а контроль оптимізує «текучку» (примітивні на той час бізнес-процеси). У праці [3], присвяченій управлінню рабами в рамках домогосподарства, вже тоді зазначається, що раби, якими б методами останні не були отримані в розпорядження рабовласника — полонені шляхом військових дій чи куплені на базарі, або ж вирощені у домогосподарствах, так чи інакше, були для хазяїна занадто дорогим капіталовкладенням. Жорстокість або недбале ставлення по відношенню до них означала заподіяння шкоди власним активам. Серед великої кількості рекомендацій практичного характеру автором зокрема наголошується:

- на важливості використання практики «пряника»: «... Багато хто з рабовласників-початківців потрапляють в пастку, вважаючи, що можна обійтись лише одним батогом. <...> Якщо ви вдаєтесь до насильства, яке виходить за рамки ваших розумних обов'язків, ви закінчите тим, що зробите ваших «підопічних» такими, що закрилися в собі і некерованими. Такі раби — не раби, а пекельні муки. Жорстокість — це палиця з двома кінцями, і найболючіше вона вдаряє не по рабу, а по господареві.» [3, с. 39];

- на принципах загальної справедливості і мотивування: «... Немає нікого нижче за рабів. Але ми повинні ставитися до них так само, як і до найманих робітників. Тобто ми, звичайно, повинні наполягати на тому, щоб вони працювали добре, але і самі в свою чергу повинні поводитися з ними справедливо.» [3, с. 40]; «... старанну працю слід винагороджувати. Хороших рабів дуже деморалізує, якщо вони бачать, що всю важку роботу роблять вони, а їжу доводиться ділити навпіл з тими, хто ухилився.» [3, с. 45];

- на роботі в групових утвореннях та побудові перших примітивних центрів відповідальності: «... Ви повинні розбити рабів на групи по десять осіб. (За групами такого розміру найлегше спостерігати. Більш великі об'єднання створюють проблеми для наглядачів.) Ці групи ви повинні розподілити по всьому маєтку, і робота має бути організована таким чином, щоб працівники не залишалися по одному або в парах: за ними не встежити, якщо вони будуть розкидані таким чином. Ще одна проблема з великими групами полягає в тому, що люди не відчують особистої відповідальності: вона розчиняється в загальній масі працівників. Правильно підбраного розміру команда змушує рабів конкурувати один з одним, а також виявляє тих, хто працює абияк.» [3, с. 47] тощо.

Використовуючи метод (історичної) ретроспективи при нашому дослідженні не можна не згадати китайську філософську думку, яка сьогодні, як не дивно, використовується як в стратегічному і оперативному управлінні соціально-економічною системою, так і в управлінні людськими ресурсами. Написаний китайським державним діячем та дослідником Лі Цзун'у філософський трактат під назвою «Теорія чорного і товстого» [4] містить список рекомендацій в

галузі управління людськими ресурсами. Як і більша частина Східної філософії, останній побудований на дуалізмі. Дуалізм полягає у протиставленні «обличчя» («товстого обличчя»/«товстої шкіри») — здатності підлаштовуватись під конкретну ситуацію не реагуючи на критику — «чорному серцю», яке концентрується на досягненні цілей будь-якою ціною. Таким чином, суть практики полягає як у мімікрії, тобто приховуванні істинних намірів зі збереженням почуття власної гідності («товсте обличчя» або «товста шкіра»), так і у нав'язуванні людям своєї волі («чорне серце»). Мистецтво управління на думку Лі Цзун'у полягає у балансуванні між цими моделями поведінки — між ситуаційним лідерством і агресивною поведінкою. Також зазначається, що дані типи поведінки становлять одне ціле і є «плаваючими». Використовувати лише одну з них не рекомендується. Сама ж «Теорія чорного і товстого» широко використовується теоретиками та практиками менеджменту [10], а в українському сегменті дана філософія представлена працюю Чу Чін-Нінг (Chin-Ning Chu) [11] та є чудово адаптованою для ведення бізнесу з позиції позитивної психології.

Паралельно з «Теорією чорного і товстого», у якості доповнення, зазвичай вивчається стародавній китайський військовий трактат «Тридцять шість стратагем», що дуже цінується сучасними керівниками та через відносну легкість у використанні. Останній вельми часто застосовується у стратегічному та оперативному управлінні [12; 13; 14]. Систематизовані пару століть тому Древнім Китаєм політичні і військові стратегії отримали назву «стратагема», яка являє собою «... певний тактичний хід для отримання відчутного, менш масштабного, іноді навіть миттєвого результату. <...> Стратагема фактично будується на глибинному дослідженні ситуації і противника. В її основі — багатоступенева рефлексія, що складається з оцінки можливих наслідків та дій противника. Аналогічний підхід сьогодні використовується у кібернетиці і теорії ігор» [14, с. 46].

Тема «жорстокого менеджменту» (управління через примус/самопримус) у класичному варіанті вийшла з європейської практики. Ідейним натхненником реалізації даного стилю сьогодні по праву слід вважати політичного мислителя Мак'явеллі Н. (Niccolò Machiavelli). Він став відомим завдяки успішному адаптуванню жорстоких прийомів і манер правителів Римської імперії під тогочасні італійські політичні реалії, надаючи їм методом спостереження певного управління флеру. Рекомендації Мак'явеллі Н. оформлені у працю «Державець» [2] і носять вельми мізантропічний характер, розповідаючи про те, що в цілому:

- усі люди мають дурну поведінку, доки не примусить останніх стати добрими;
- про людей можна сказати, що вони невдячні і непостійні, схильні до лицемірства й обману — їх відлякує небезпека і тягне нажива;
- великі справи вдавалися лише тим, хто не намагався дотриматись свого слова і вмів, коли потрібно, обвести навколо пальця іншого;
- найкраще, коли государя люблять та бояться одночасно тощо.

Практика зазначених вище «мак'явеллізмів» проявила себе у політології, де політик практикував «... використання хитрості й лукавства в керуванні державою або взагалі в адмініструванні ...» [15, с. 394], а також у психології, де вищевказані риси характеру (хитрість та лукавство) дістали назву «Темна тріада» — групи, до якої входять три таких особистісні риси як «нарцисизм», «мак'явеллізм» і «психопатія» [16; 17]. Наукові розвідки в даному полі виявились настільки плідними, що деякі дослідники людської поведінки сьогодні пропонують вже «Темну «тетраду» — дещо вдосконалену модель дослідження «темних», тобто зловмисних і негативних для оточуючих особистісних рис, де до відомої трійці додається «садизм» як один з компонентів домінування і влади [18; 19].

Розглянута методика управління рабами містить перші початки мотивування та командоутворення в рамках управління людськими ресурсами. За часів епохи тейлоризму — періоду становлення академічної частини менеджменту вже не викликав сумніву той факт, що використання інновацій підвищує результативність навіть самих стандартних процесів у виробництві та управлінні. Так, Рокфелер Д. (David Rockefeller) у своїх мемуарах зазначив, що його дід — засновник компанії «Стандарт Ойл» (Standard Oil) вважався не лише бізнесменом, а й інноватором у галузі управління: «... Дід та його партнери вели жорстку боротьбу, але винними їх можна було визнати хіба що у впровадженні типових тогочасних бізнесових практик.» [20, с. 14], які на початку ХХ ст. лише починали розвиватись. Надзвичайно велика кількість наукової та науково-популярної літератури в галузі менеджменту, яку сьогодні вже неможливо достеменно проаналізувати, свідчить, що з впливом часу бізнесові практики змінювали свою ефективність та поступово розвивались в напрямку розвитку і утримання людських ресурсів. Двадцять століття виявилось плідним на «болючий досвід», який набувався через соціально-політичні і культурні зміни у Світовому порядку, які співпали з ломкою традицій, нівелюванням старих інститутів, а також стрімким розвитком науково-технічного прогресу, який без сумніву став каталізатором усіх видів розвитку. Так, Перша світова війна, яка як спричинила перехід від використання енергії пари (сталеливарна промисловість, залізничний та водний транспорт) до енергії електрики і хімії (електротехнічна і хімічна промисловість, автотранспорт), так і поклала кінець Культурі в напрямку реалізації ідей романтизму, витонченості, очікуваним мріянням про самореалізацію людини-працівника у рамках «вільної держави», давши поштовх «лівим ідеям» у політичному полі. Результатом цього стало зародження націоналістичних ідей, які з часом переросли у три

антиутопії, які, на думку письменника і критика Бикова Д. [21], реалізувалися з точністю до навпаки (див. табл. 1).

Таблиця 1 — Антиутопії як середовище формування соціально-психологічного напрямку організації праці людей та їх груп (складено на основі [21])

Назва антиутопії	Країна-продуцент	Культурний вектор (часовий вектор)	Соціально-психологічний напрямок організації людської праці в групах	Результат
Комунізм	Росія	«Чистий модерн»: нові технології врятують світ (майбутнє)	Колективізм в рамках ідеократії	Крах. «Нова людина» не створена, а стара нового навантаження не витримує
Фашизм	Німеччина, Італія	«Чиста архаїка»: культура поколінь і чистота раси врятує світ; «Спадок предків» (минуле)	Колективізм в рамках традиціоналізму (націонал-соціалізм)	Крах. «Нова людина» не створена через ідеологічну неспроможність нацизму — орієнтацію на вузькі страти
Конструкт колоніально-імперіалістичної експансії «Захід-Схід» С. Родса	Англія	«Класицизм»: об'єднання культур і ресурсів Заходу і Сходу врятує світ (майбутнє)	Колективізм в рамках космополітизму	Крах. «Нова людина» не створена через протистояння за колонії (1914 та 1939 рр.)

Із переходом до індустріальної економіки засади стимулювання і мотивації почали проглядатись вельми чітко, адже погляди того часу на задачі індивідуалізму вступили в конфлікт із концепцією командної роботи, яка базувалась на тому, що рівень складності завдань і умов їх вирішення не залишав інших варіантів, окрім добре налагодженої командної роботи людей (наприклад, поступове поширення автоматичної зброї у Першій світовій війні призвело до унеможливлення використання певних стратегій і тактик у військовій справі та докорінно змінило процес планування військових операцій — чисельність людських ресурсів у Першій світовій перестала грати значну роль, поступившись місцем ретельному плануванню). Самі ж ідеї колективної праці через надзвичайно малу кількість наукової літератури з управління людськими ресурсами у той час почали активно просуватись в маси завдяки літературі художній. Чому ж вивчення літературного поля для толкування соціально-економічних і культурних змін слід вважати необхідним для сьогоденного менеджменту? А тому, що ХХ ст. завершилося працею Фукуями Ф. (Francis Fukuyama) «Кінець історії та остання людина» [22] в якій піддаються аналізу античні поняття щодо циклічності історії (християнство, марксизм, нацизм, комунізм тощо), а також тому, що історик Ключевський Ф. ще у 19 ст. зазначив, що «... Минуле слід знати не тому що воно пройшло, а тому що, минаючи, воно не змогло усунути своїх наслідків ...» [23, с. 365] із теперішнього та майбутнього. Логічно впливає те, що нереалізовані сценарії минулого перенесені у ХХІ ст. у вигляді проблем, які мають бути трансформовані у задачі і розв'язані шляхом ідентифікації найоптимальніших підходів до управління людськими ресурсами.

Звеличання ідей колективної праці через призму модерну, як способу захоплення нових територій, вилилось у появу «виробничого роману» (так званого «чорного хлібу життя») у противагу відомому у літературі роману любовному. Цьому сприяє дихотомія «Марії і Марти», яка проглядається у вірші на біблійні мотиви «Діти Марти» Кіплінга Р. (Joseph Rudyard Kipling), де сестри Лазаря з Віфанії Марія і Марта у домі яких зупинявся Ісус Христос стали символами діаметрально різних підходів в житті християн і не лише: доки Марфа поралася по дому готуючи їсти, Марією був вибраний більш цікавіший шлях, що полягав у її присутності біля Христа (Євангеліє від Луки 10:38–42 [24]). Цікаво, що і трактування суті вказаного вище уривка зі Святого Письма є двояким: мова в загальному розумінні йде як про отримання нових знань задля збільшення особою свого інтелектуального ресурсу, так і риторичного питання поставленого Кіплінгом Р. і підтриманому усіма трьома антиутопіями: що б усі їли, якби Марта відмовилася готувати, а прийшла слухати Христа?! Таким чином, філософія управління основним («Марія») і забезпечуючим («Марта») бізнес-процесами (наприклад, технологічні і логістичні операції в операційному менеджменті тощо) схилилась у сторону домінування процесу підтримки — на користь процесу забезпечуючого, який, у більшій мірі, вимагає домінування «жорсткого менеджменту» (в т.ч механізмів контролю) над процесами м'якими (мотивацією або ж лідерством).

Ідею вірша Кіплінга Р. щодо моральної переваги робочого класу — «дітей Марти» над «дітьми Марії» відображено у контексті роману «Гідроцентрально» (1930–1931 рр.) [25] радянської поетеси-символістки та прозаїка Шагініян М. Мета написання роману полягала у поданні процесу праці як процесу колективного і ігрового, що є однією з перших спроб написати про працю так, щоб людям нарешті стало цікаво. І хоча сам роман містить надмірну кількість радянської пропаганди та бюрократичної фальші (звіти, плани, збори, соцзмагання тощо), надзвичайно важливо відмітити описаний в романі антагонізм двох систем — колективної (радянської) і індивідуальної (європейської). Представник європейського індивідуалізму — німецький письменник з характерним для німців скептицизмом (і відповідною вимовою) наголошує на помилках у радянських принципах організації праці, акцентуючи увагу на провалах в плануванні, а також управлінні робочими групами через постійні ревізії та велику кількість керівників на одну одиницю робочої сили: «... Друге питання — кого слухати людям? Багато господар — немає господар. Один бідний працівник працює, — у нього вісім, дев'ять, десять командир: інженер командир, директор командир, робочий комітет командир, робочий інспекція командир, охорона праці командир, повітовий виконком командир, робочий друк командир, приїжджі люди командир, тоді робочий теж хоче бути командир і пише доносом Гепеу, кричить і робить себе вище всіх. Один лякає іншого, інший лякає третього, робота в одну сторону, робота в іншу сторону, і все йде погано ... <...> У вас усі хочуть наказувати і ніхто не бажає слухатись.» [25, с. 68–69]; відсутності поваги до людини: «... Проте я мало бачив поваги до людини. Якщо ми заважаємо працювати то це і є неповага до людини ...» (25, с. 68). Сміслова адаптація монологу німецького письменника за Биковим Д. [21] зводиться до того, що «нова людина» у радянських реаліях відсутня: «... Ви зайняті балансом, а тим часом людина — це єдине в історії, чим варто займатися. Ви поставили на чільне місце продуктивні сили і виробничі відносини. Проте цікава еволюція людини, культури, мистецтва, релігії, а те, чим займаєтеся ви, абсолютно не має сенсу ...» [21]. У свою чергу, радянський соцреалізм в особі протагоніста роману Арев'яна Арно відповідає, що «... Ми робимо планову річ <...> На кожній фабриці, на кожному будівництві, в кожному виробництві, яке ви у нас зараз відвідуєте, виробляється, або обробляється, або будується річ плюс наше нове суспільство, плюс профспілка, плюс броня підлітків, плюс клубна робота, плюс виробнича нарада, плюс контроль, плюс облік, плюс план! Річ плюс план — це зверху, річ плюс контроль — це знизу. <...> І те, що кожен фактор розширюється за рахунок іншого, це і є боротьба за міру, боротьба за систему, боротьба за нове суспільство. ...» [25, с. 71–72]. Автор роману — Шагініян М., у свою чергу, відповідає, що етап індивідуалізму пройдено, а «... Європейську історію завершено. Зараз важливий лише пафос виготовлення речей. Ми ж будемо робити речі, ми ідеально навчимося раціональному використанню сил, ідеальній організації виробництва. Людина з її психологією залишилася в минулому, прийшла психологія гігантського колективу ...» [21]. Психологія гігантського колективу СРСР відобразилась у формуванні «нової радянської людини» (лат. *homo soveticus*) — абстрактного ментального і культурного конструкту, який продемонстрував свою ефективність лише у військових справах (у т.ч. у космічній програмі) захлинувшись бюрократією, що в черговий раз стало підтвердженням «управлінського склерозу» як складової частини «теорії влади» американського економіста Олсона М. (Mancur Olson) [26]. За цією теорією долю суспільного продукту отримує не лише верхівний автократ (бандит), але й його підлеглі (банда). Як вкрай цікавою і сміливою виглядала ідея створення наприкінці 1960-х рр. радянського «Інтернету» [27] як інструменту об'єднання усього радянського господарства в єдину комп'ютерну мережу з подальшим переведенням на електронний розрахунок, так настільки і смішною виглядає причина відмови радянської верхівки від даного проекту — прозорість була вбивчою для радянської економіки та враз продемонструвала б її нежиттєздатність. Більш того, саме непрозорість дозволила СРСР протриматись так довго: навіть заплющивши очі на грабування «червоною» номенклатурою держави не можна не погодитись, що сірі схеми між останніми більш-менш дозволяли згладжувати помилки планової економіки. Не стало б чорного ринку в СРСР — одразу не стало б і «великої держави».

Світова художня література кінця XIX і середини XX ст., як відображення зазначених вище антиутопій, характеризується сюжетом побудови «нової людини», що представлено творами Кіплінга Р. (Rudyard Kipling) «Книга джунглів» або Мауглі (1894 р.); Веллса Р. (Herbert Wells) «Острів доктора Моро» (1896 р.) та «Їжа богів і як вона прийшла на землю» (1904 р.); Берроуза Е. (Edgar Burroughs) «Тарзан, приймак мавп» (1914 р.); Булгакова М. «Собаче серце» (1925 р.), а також Беляєва А. «Людина-амфібія» (1927 р.). Написані у кіплінгівську, ніцшеанську та гумільовську епохи дані літературні твори мають сумне завершення оповідаючи про початок епохи мереж, колективів, яка сьогодні представлена «цивілізацією (електронних) грибниць» або вже згадану раніше «цивілізацією ризоми». Таким чином, «час однаків» у соціально-економічному та культурному середовищі станом на другу половину XX ст. можна вважати завершеним, адже «нова людина» у жодній із зазначених «антиутопій-систем» не створена. У соціальній інженерії ставка була зроблена на гігантський колектив, про що ще у 1925 р. сповістив Бердяєв: «... На цих шляхах людського самоствердження, людської гордині та визнання лише людської волі має місце внутрішній крах людини. Тут так само, як і у Ніцше, вимальовуються незрозумілі риси прийдешнього явища надлюдини, в ім'я якої заперечується людина. Так у Маркса вимальовуються незрозумілі, проте дивні риси нелюдського колективу в ім'я якого

заперечується людина. <...> ... людський образ має бути підпорядковано новому колективному цілому, що розповсюджує на усе і на уся свої страшні щупальця і такому, що заперечує самоцінність усього чисто людського ...» [28, с. 123]. Спроба хоч якось втримати Систему підштовхнуло людей до організації останніх у колективи не за марксистсько-комуністичним підходом, а за «методом культурного співробітництва». Вже згаданий нами Бердяєв наголошує, що «... Людина, до кінця нової історії, <...>, переживає глибоку самотність, самотність, залишеність. У середньовіччя людина жила в корпораціях, в органічному цілому, де не відчувала себе ізольованим атомом, і була органічною частиною цілого... <...>. Нова людина ізольовується. Коли вона перетворюється у відірваний атом, її охоплює відчуття несканованого жаху і вона шукає можливості виходу шляхом об'єднання у колективи, для того, щоб подолати і припинити цю самотність і самотність, що загрожує погибеллю, духовним та матеріальним голодом. На цьому ґрунті, від цієї атомізації і походить процес повернення до колективізму, створення нового начала, в якому людина шукає порятунку від своєї самотності.» [28, с. 124–125]. З метою порятунку від самотності популярний «виробничий роман» початку 1920 рр. поступово перетворюється на «колективну соціальну казку» (наприклад, «Пригоди Цибуліно» Родарі Дж. (Gianni Rodari), яка мусить визначити орієнтири у культурному просторі для наступних поколінь — інтелектуальні і моральні сили людини-працівника мають бути перенесені з абстрактної сфери філософського пошуку «надлюдини» на конкретну робочу ситуацію. В контексті цього Биков Д. зазначає про те, як на початку другої половини ХХ ст. дві абсолютно незнайомі людини одночасно пишуть дві трилогії про коротунів [29] підкреслюючи початок епохи «маленьких людей»: у 1953–1954 рр. публікується «Незнайко» Носова М. М., а у 1954–1955 рр. — представлено роман «Володар пернів» Толкіна Дж. (John Tolkien). Завершення Другої світової війни одночасно завершило історію її героїв. Остаточо почалась ера колективів. І звичайно ж «маленьких» і «простих» людей-героїв. Розвідки в першу чергу у площині культури а потім і науки щодо пошуку нових моделей поведінки героїв та їх груп у час початку формування глобалізованого «людяшника» представлено наступними творами: романом «Зона покриття» (2006 р.) Кінга С. (Stephen King), романом-антиутопією «Живущий» (2011 р.) Старобінець Г., романом-антиутопією «Сфера» (2013 р.) Еггерса Д. (Dave Eggers), романом-антиутопією «Любов до трьох цукербрінів» (2014 р.) Пелевіна В. О., а також кінострічкою «Матриця» (1999 р.) братами Вачовські Л. (Lana Wachowski and Lilly Wachowski). Дане інформаційно-культурне поле дало початок релігійно-філософській концепції Хаогнозису як вищого розв'язаного порядку, який визнається суб'єктивно через «... закриття проекту «людина» і формування Суб'єкта за принципом «open source» та створення Мережі взаємодії Суб'єктів, як альтернативи традиціоналістському суспільству ...» [30, с. 8]. Таким чином Хаогнозис пропонує реалізацію концепції продовження практики радикального конструктивізму [31] — неокласичної мережевої концепції реальності, де «... Прогресивне об'єднання і взаємодія Суб'єктів будується за принципами мережевого конструктивізму — тобто практично без втрат для суб'єктивної ідентичності кожного з них, як того, що створює єдине ціле Суб'єкта більш високого рівня ...» [30, с. 9]. Що ж до культурного простору як носія «світу ідей» то автором виділено наступні моделі: «... центрована (Вулик), децентрована (Вир) і мережева (Забуття). <...>. У центрованій моделі культури визначальним центром виступає «центр», у децентрованій — «знак», у мережевій «інформація.»» [30, с. 14]. Зрозуміло, що спроби побудувати хоча б щось схоже на принцип «open source» в Україні доки не вдається через те, що «... в нашій країні формується модель державно-монополістичного капіталізму, рушійною силою якої є кастова олігархія. З такої моделі вибудовується суспільство пірамідального типу, верхівку якого утворює фінансово-лихварська олігархія — панівні клани та касти ...» [32, с. 85], для яких згаданий вище «Вулик» є більш прийнятною формою управління, ніж будь-яка інша сучасна форма реалізації горизонтальних зв'язків, яка забезпечить перехресне опилення інформацією (особливо на підприємствах діяльність яких пов'язана зі стратегічним важливим напрямком — нафтогазовою сферою).

Сучасна практика «жорсткого менеджменту» починається з праці «Виконання: Система досягнення цілей» Боссіді Л. (Larry Bossidy) [33] та Кеннеді Д. (Dan Kennedy) [34], яка часто згадується на різного роду семінарах та тренінгах з «жорсткого менеджменту». Теоретик даного підходу до управління Наврузов Ю. [35], цитує дану працю наступним чином: «... Погано, коли топ-менеджери ... займаються тим, що надихають, спонукають, бесіднують по душам ... Хто ж буде виконувати прості, примітивні, брудні ... бізнес-процеси? Хто буде займатись текучкою?» [35]. Цікаво те, що праця Боссіді Л. не лише не містить таких слів (цитат), але й дає рекомендації у протилежному напрямку, за яким «... керівник компанії і його управлінська команда активно приймають участь у всіх трьох бізнес-процесах (управління персоналом, стратегічне планування і ведення основної діяльності — примітка наша, В. П.; Д. Т.): саме вони керують цими бізнес-процесами, а зовсім не спеціалісти зі стратегічного планування, кадровики і фінансисти ...» [33, с. 61]. Так, уся «жорсткість» керівника полягає у тому, що «... потрібна система відповідальності за результати, причому її потрібно обговорювати відкрито та назначати відповідальними лише тих, хто на це згоден.» [33, с. 60]. Рекомендації щодо оптимізації так званих «брудних» процесів — операційного менеджменту полягають у практиці відомої концепції Управління за цілями, наставництва, а «... перехід на нижчий рівень управління — велика помилка керівника. Це знижує самооцінку працівників, душить їх ініціативу і заважає розвитку самостійного мислення. Це спосіб загвинтити гайки і створити нездорову напругу ...» [33, с. 65]. Відтак, зазначені «брудні» процеси

і текучка пропонується реалізовувати якраз в контексті «м'якого менеджменту» в арсеналі якого знаходиться «... корпоративна культура та технології менеджменту, він (керівник — примітка наша, В. П.; Д. Т.) висуває на керівні посади працівників, які краще за інших вміють досягати результатів, і схвалює їх за це.» [33, с. 66], через що «...Такий стиль керівництва не назвеш патронатним, навпроти, він сприяє розвитку керівних здібностей у всіх працівників» [33, с. 66].

Однак, на думку українського теоретика Наврузова Ю. для забезпечення виконання працівниками усіх простих, примітивних і брудних процесів керівнику слід пам'ятати «патронатний метод» Аль Капоне за яким «... Добрим словом і пістолетом можна досягти значно більшого, аніж просто добрим словом ...» [35]. Додамо до цього і інші міркування Наврузова Ю. стосовно того, що «... внутрішня мотивація людини, яка є нічим іншим, як самопримусом.» [35], а також те, що «... мотивувати можна лише кожного п'ятого співробітника.» [36, с. 47–48]. Під самопримусом Наврузовим Ю. розуміється «... поведінка або дія, що являється наслідком вибору з окреслених альтернатив.» [37, с. 27], і не просто альтернатив, а «... обмеженого набору альтернатив, які визначаються керівником.» [37, с. 27] внаслідок чого проявляється «... здатність виконавця слідувати потрібній альтернативі, незважаючи на спокуси протягом необхідного проміжку часу.» [37, с. 27]. Такі рамки чітко окреслених альтернатив — «або-або» міцно триматимуть працівника у закріпленому стані наче собаку Павлова. Такий працівник стає нічим іншим як запропонованою антагоністом — злим генієм проф. Піццорно Д. (Pizzorno D.) у кіноальманасі РоГоПаГ (1963 р.) моделлю ідеального споживача товарів і послуг, а точніше — біороботом, що є «... згустком імпульсів та виборів недуманих вчинків ...», який «... сам по собі обмежений ...» в інтелектуальному розвитку та виборі в цілому [38].

Цікавим в цих твердженнях виходить не лише повернення до Теорії «Х» Мак Грегора Д. (Douglas McGregor), яка розглядає об'єкт управління як недобросовісного, ледачого і безініціативного працівника із задатками рабської психології (що в кінцевому рахунку пропонується теоретиками жорсткого менеджменту до використання в контексті реалізації управлінських технологій сучасної інформаційної ери), але й те, що в цьому питанні не до кінця зрозуміла природа самопримусу, яка не знайшла широкого відображення в теорії загального менеджменту. Під останнім в класичному понятті розуміється те, що «...Формування людської волі неможливе без самопримусу, бо воля і є здатність переборювати безпосередній жадання і підпорядковувати свою діяльність розумним цілям» [39, с. 43]. Відповідно, наділений такими вольовими характеристиками працівник вже сам по собі не потребує будь-якого примусу з боку керівника до якого відносяться такі класичні прийоми, як зауваження, догана, позбавлення премій, пониження за посадою, перенесення відпустки, впровадження різних форм колективного впливу, а також звільнення. Якщо ж воля такого працівника орієнтована на вимір особистої ефективності не в критеріях компанії, а в індивідуальних показниках особистої зацікавленості то вчиняти примус з таким «монстром» досить небезпечно, оскільки не кожен конфлікт буде здатен з деструктивного русла перейти у конструктивне. Через це дана ситуація вимагає присутності колективної відповідальності управлінського корпусу за неможливість побудови сприятливої атмосфери в колективі, гармонійної реалізації основ тимблдингу та корпоративної культури в цілому. Внутрішня (або інстинктивна [40, с. 67]) мотивація людини не завжди є самопримусом, а якщо і є, то якість роботи такого працівника буде надзвичайно низькою. Задачею сучасного менеджменту персоналу є розвиток самомотивації — внутрішньої мотивації працівників з метою узгодження процесів задоволення їх потреб і досягнення в контексті цього цілей підприємства. Примусове мотивування або «мотивування зі знаком «—» обмежує можливості самореалізації працівників, нівелює їх творчі починання, роблячи останніх малоактивними. Тому, коефіцієнт мотивації для сучасних працівників складатиметься на думку Госсена П. (Paul Gossen), на 90% з «пряника» та на 10% — з «батога» [41, с. 100]. Професійні дії керівника з мотивації підлеглого можуть активізувати явище «інтелектуальної самомотивації». У зв'язку із чим спрямування інтелекту персоналу в напрямку усвідомлення ним цілей і завдань діяльності підприємства є вельми ефективним прийомом управління. Саме на цьому базуються рекомендації інтелектуальної мотивації Павлина С. (Steve Pavlina), де автор навчає «... використовувати <...> голову як ефективний інструмент мотивації», стверджуючи, що «... найкраща мотивація досягнення певної цілі забезпечується тоді, коли інтелект повністю її усвідомив» [42]. У праці «Нейроменеджмент» [43] чітко вказано на те, що похвала, а тим більше покарання, не сприяють покращенню продуктивності праці, яку можна збільшити, лише підштовхнувши працівника до такої дії, яка б трактувалась ним в якості особистого рішення, тобто внутрішньої мотивації. Така дія «... пов'язана з нашою потребою в досягненнях і підживлюється нейромедіатором — дофаміном, що виділяється зоною мозку, яка називається центр підкріплення (центр задоволення)» [43, с. 79]. Інший цікавий факт, який не варто ігнорувати, полягає в тому, що зовнішня мотивація у праці «Нейроменеджмент» розглядається як «робота заради заохочення — мотивація бонусом в роботі, компліментами небайдужих нам людей...» [43, с. 79], а роль менеджера полягає в тому, щоб «... забезпечити підтримку та інформацію, яку працівник потребує для самоуправління» [43, с. 91]. Серцевина самомотивації формується характером працівника, його вихованням, талантами, а також здібностями, які він негайно бажає застосувати. Найкращий приклад самомотивації в художній літературі проілюстровано Бахом Р. (R. Bach): «... Нагорі у капоті було гаряче, проте мені аж ніяк не здавалося, що я займаюся якоюсь тяжкою працею. Чим більше мені потрібно було зробити, тим менше я вважав це роботою. Я відчував задоволення, займаючись тим, що не

дозволить циліндру відірватись від двигуна (виділено нами В.П., Д.Т.)» [44, с. 72]. Принципову схему системної мотивації персоналу підприємства з врахуванням частки інтелектуальної праці і отриманого інтелектуального продукту кожного працівника, яка стає джерелом самомотивації з ефектом позитивного зворотного зв'язку авторами подано у праці [45]. Звідси, трактуючи твердження Наврузова Ю. про те, що «... на відміну від мотивації, драйвери самопримусу діють на усіх без винятку. Оскільки кожен боїться втратити те, що має ...» [36, с. 48] мова про використання сучасних інтелектомотивуючих технологій взагалі не йде, а в якості інструменту контролю за працівниками інтелектуальної праці Наврузовим Ю. пропонуються аж ніяк не методи симулювання емоційного та інших складових множинного інтелекту працівника інтелектуальної праці (часто буває так, що не впевнений у своїх силах менеджмент соціально-економічних систем задля унеможливлення текучки персоналу впроваджує подвійний соціальний пакет). Замість цього пропонується посада трафікменеджеру — певної фігури, яка виражатиме «... готовність чинити пресінг або оточити «творця» по-батьківськи/материнськи дбайливою увагою.» [36, с. 47].

Не дивлячись на реалізацією трафікменеджером методу «батога і пряника» як спроби останнього склеїти до купи дві антагоністичні функції управління — функцію мотивації та функцію контролю, основна маса управлінських технологій «жорсткого менеджменту» залишається все ж таки за «батогами». В якості побудови адаптованої під «жорсткий менеджмент» системи контролю Наврузовим Ю. пропонується назначити явні і неявні точки контролю; побудувати систему внутрішнього інформування для анонімних інформаторів; впровадити публічну систему заохочень та покарань. Додатковими заходами виступає дублювання домовленостей папері, приватні бесідами з працівниками та організація кадрового резерву для реалізації швидкої ротації [46]. І хоча щонайменше половина з цих заходів системи контролю за своїм змістом нагадує формування автократичним режимом таємної поліції міста (такими інтенціями та у цілях профілактики було створено ДПУ та гестапо), ті з них, що не підлаштовані під тотальне стеження та пригнічення волі працівника є цілком прийнятними для використанні у практиці сучасного управління.

У свою чергу, абсолютно не є прийнятним з точки зору управлінської етики являється комплекс рекомендацій Задірова Г. щодо цілого арсеналу управлінських вправностей, що допомагають «... створювати і знищувати альянси і при цьому чітко переслідувати лише свої корисливі і егоїстичні цілі. <...> Балансувати і звільняти, інтригувати і послаблювати, проковувати і карати, при цьому формувати невпинно клан відданих, — в цьому і має полягати загальна стратегія нового керівника (виділено нами, В.П., Д.Т.)» [47, с. 22]. Практичні прийоми, які рекомендуються новому керівнику у практиці «жорсткого менеджменту» полягають у тому, що йому слід:

(1) виявити центри уваги в яких слід «... користуватися розповідями про те, хто, коли, з ким та проти кого; збирати плітки і чутки; ...» [47, с. 22]; також Задіров Г. радить вельми серйозний крок: «... Самі запустіть чутки, дезінформацію, посійте легку паніку, огудіть невинуватого і спостерігайте як і через кого дана інформація розповсюджується і проявляється.» [47, с. 22];

(2) зрозуміти структуру центрів впливу для ідентифікації ідеологів і комунікаторів: «... Просто вчиніть на них тиск. Жорстко вимагайте, ставте у цейтнот, позбавте звичного комфорту, заставте запанікувати і уважно спостерігайте за наслідками. <...> той, хто зламався може стати вашим інформатором.» [47, с. 22];

(3) зрозуміти, хто є хто, після чого «... Не довіряючи нікому, самому вникати в суть їхньої роботи, оцінити нікчемність та підвести під звільнення.» [47, с. 22]; в процесі цього рекомендується завантажувати усіх «... перевірочними дорученнями, проханнями і вказівками, які дещо виходять за рамки їх особових обов'язків, на кмітливості і ініціативу, неочікувано і надтерміново, без пояснень причин і обґрунтування доцільності. Чим безглуздіше будуть здаватися завдання, тим надійніше оцінка ...» [47, с. 22];

(4) формувати лаву запасних та «... скласти список кандидатів на виліт ...» в контексті чого «... організувати тотальне стеження за усіма діями «баласту» ...» [47, с. 23];

(5) поєднувати хитрість лисиці з силою лева — «... безупинно маневруйте, лавіруйте, угинайтеся і одночасно кусайте. Балансуйте між центрами впливу ...», а також «... зіштовхуючи лобами лідерів центрів впливу, залишайтеся сам над сутичкою у ролі рефері або третейського судді, щоб в потрібний момент ліквідувати ослабленого лідера ...» [47, с. 23].

Навіть без використання типології особистості Маєрс-Бріггс (МВТІ) не складно зрозуміти, що «на виході» нас очікує «токсичний управлінець», який за [48] характеризується наступними доміантними характеристиками «нарциса»: (1) потребою у захопленості собою і владі; (2) пихатою поведінкою, чуттям особистої грандіозності; (3) маніпулятивністю; (4) відсутністю емпатії, співчуття до інших людей [48, с. 64]. Таким чином у [48] підмічено факт зміни у топ-менеджерів ведучого радикалу характеру в напрямку реалізації глобальної ідеї «суспільства спектаклю» (докладніше див. [49]): «... В ХХ столітті це були параноїдальні і обсесивно-компульсивні особистості, в наш час — психопатичні і нарцисичні.» [48, с. 64].

Не викликає сумніву твердження, що для особистості важливим є не тип характеру, а рівень його розвитку, оскільки останній визначає здатність особистості сприймати об'єктивну реальність в контексті якої реалізується увесь спектр управлінських впливів. Інтелект людини формується трьома вродженими системами мислення: пам'яттю рептилії (ретикулярний мозок), пам'яттю ссавця (лімбічний мозок) та візуальною пам'яттю (церебральний мозок). Перша керує тілом та

навичками і є найдревнішою системою мислення, що розвивалася мільйони років. Друга відповідає за комунікації та емоції, поєднуючи фізичну свідомість з емоційною і лише третя (неокортекс) «... дає нам можливість візуально уявляти речі, які не знаходяться фізично поруч...» являючись джерелом творчості та геніальних ідей [41, с. 30.]. Першу вроджену систему мислення (ретикулярний мозок) Госсен П. (Paul Gossen) цілком справедливо порівнює з авторитарним стилем керівництва — у нашому випадку з «жорстким менеджментом», коли в управлінця існує загроза «... зупинитись на рівні пам'яті ссавця ...» [41, с. 31], що є автоматичною зупинкою у розвитку та занепадом. Відтак, *українському варіанту «жорсткого менеджменту»* (англ. *harsh-management*), як усьому комплексу управлінських впливів, націлених на зловживання як авторитарним стилем керівництва, так і функцією контролю в цілому, дамо назву **«рептильний менеджмент»**. Якщо ж засновниками концепції «жорсткого менеджменту» Боссіді Л. та Кеннеді Д. в якості інструментів, окрім так званої жорсткості у стосунках «підприємець-працівник», застосовуються сучасні інструменти контролінгу, тимблдингу тощо, то варіант «жорсткого менеджменту» для України містить усі ознаки «чорного лідерства» Мак'явеллі Н. у вельми агресивній формі.

Постає питання: чи являється практика «жорсткого менеджменту» виправданою? Насправді, автор даної публікації в цілому схиляється до практики демократичного стилю керівництва. В окремих випадках зміна стилю керівництва на «жорсткий режим» є виправданою. Мова йде не лише про адміністративний стиль керівництва, який сьогодні здебільшого практикується у пірамідальних структурах (армії, церкві тощо), але й про його різновид — американську версію «жорсткого менеджменту». Оскільки у будь-якій соціально-економічній системі можуть мати місце кризові явища, ситуація часто вимагатиме зібрати усіх «до купи». Управління людськими ресурсами — це соціальні маневри. В управлінні літаками, кораблями та іншими транспортними засобами іноді використовується термін «слабкі маневри» [50, с. 32], при яких мають місце незначні переключення рулів (елеронів, закрилків і т. п.) для повернення апарату на заданий курс. Більшість параметрів, що характеризують рух об'єкта (наприклад, кути, що визначають положення вектора швидкості потоку, кут атаки, дрейфу тощо) виявляються близькими до їх значень в балансувальних режимах прямолінійного руху. При цьому типі маневру ні літальний апарат, ні пасажери майже не відчують сильних перевантажень. Навіть зміна курсу на 180° часто проходить непомітною. Однак, в ряді екстрених ситуацій суб'єкту управління доводиться вдаватися до «сильних маневрів», коли різкі переключення керуючих органів апарату/транспортного засобу призводять до аналогічних змін курсу, проте за менший час. Іноді лише надзвичайно швидкі маневри здатні виправити ситуацію. Значним мінусом тут виступає надмірне перевантаження об'єкту управління, коли виникає істотний ризик і для пасажирів, і літального апарату. Даний приклад пояснює ту ситуацію, при котрій намагаючись перебувати у «балансиальному режимі» завдяки одному демократичному або ліберальному стилю об'єкт управління можна ввести і в такі області непередбачуваної поведінки, звідки немає вороття. При такій ситуації навіть і «сильні маневри» вже не матимуть ефективності.

Які підходи та їх інструменти можуть бути використані задля формування керівника сучасної інформаційної епохи як цілісної і гармонійної особистості — такої, яка не лише спостерігає за напрямками розвитку своїх підлеглих, але й формує їх? У праці [51] засновник Міжнародного Еріксоновського Університету проф. Аткинсон М. (Marilyn W. Atkinson) наголошує на важливості активації «четвертої системи» мислення. Дана система носить назву «Система інтеграції / Цілісності», яка «... вступає в гру, коли ми для досягнення важливої цілі свідомо об'єднуємо всі три системи (рептильну, лімбічну і церебральну системи — курсив і пояснення наші, В. П., Д. Т.) за допомогою внутрішнього регулювання ...» [51, с. 43–44]. У доповнення до цього, а також задля підсилення внутрішнього регулювання нами пропонується до використання модифікована у [52] піраміда рівнів унікальності ментального програмування людини, яка є креатурою психолога і культуролога Хофстеде Г. (Geert Hofstede) [53] (див. рис. 1). На рисунку 1 зображено інструмент розуміння людиною себе в контексті навколишнього середовища за допомогою своєї самомотивації як каталізатора четвертої «Системи інтеграції / Цілісності», проф. Аткинсон. Пірамідальна конструкція рівнів унікальності ментального програмування людини — це видозмінена нами піраміда Хофстеде Г., яка в оригіналі носить назву «Три рівня унікальності ментального програмування людини» [54, с. 11] та складається з таких частин, як «Людська природа», «Культура» та «Особистість». За допомогою цих складових нідерландський соціолог характеризує національні відмінності в праці (дистанцію влади, індивідуалізм, колективізм, маскуліність, фемініність) [54, с. 13]. На відміну від інструменту дослідження культурних характеристик народів, наша піраміда демонструє зв'язок сучасного керівника/працівника з навколишнім середовищем, а також корпоративною культурою соціально-економічної системи. Початкова ціль піраміди полягає у виявленні і ліквідації дисбалансу у поведінці працівника. Часто буває, що витрачаючи сили на одну задачу, працівник нерідко програє в іншій. Це пов'язано із зростанням кількості різних справ, подій та ситуацій без відповідних пріоритетів. В кінцевому рахунку, працівник починає відчувати себе демотивованим. Для звільнення необхідних для вирішення організаційних задач сил, працівник «виймає» останні з особистого резерву часу, здоров'я та задоволень. Таким чином, перед сучасним керівником стоїть нетривіальна задача побудови таких інтелектуальних механізмів керівництва, які б були здатними, по-перше, обслуговувати систему генерування знань на основі підходу до глибинного проникнення у суть

проблем (англ. *problem-based approach*), і, по-друге, збалансовували пошук працівника у його у фізичній, емоційній, енергетичній та ментальній сферах. Для цього життя працівника пропонується розглядати у комбінації трьох-чотирьох елементів: «Тіло», «Стосунки/Діяльність» та «Смисли». Відповідно до отриманих від тестування даних керівником мають бути застосовані необхідні мотиваційні механізми. Що до роботи із специфічним полем індивіда — частиною піраміди «Смисли», то тут варто використати сучасний міждисциплінарний підхід, який знаходиться на перетині психології, менеджменту, езотерики та різноманітних субкультур. Він усе частіше пропонує управління на основі інтуїції, інтегруючи такі підходи як Світ ідей Платона, містичні егрегори, поле свідомості Налімова, біосферу Вернадського, морфогенетичне поле Вейса, «знаюче поле» Хелленгера, архетипи Юнга, семантичне поле Менегетті тощо.

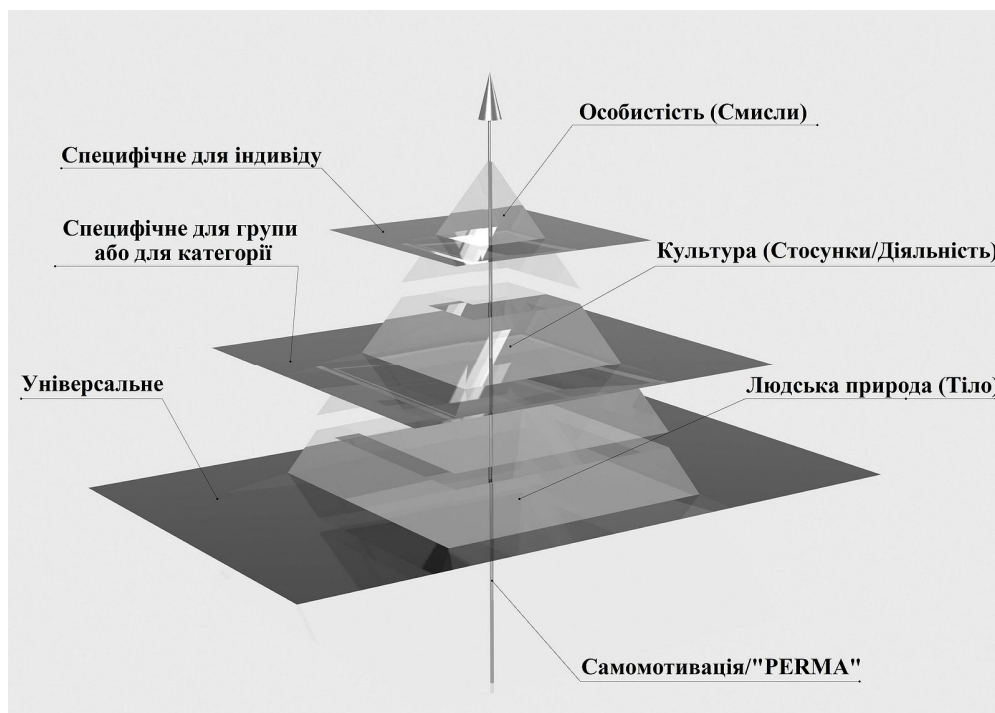


Рис. 1 – Піраміда рівнів унікальності ментального програмування людини

Самомотивація працівника має бути підкріплена акронімом «PERMA», введеним батьком позитивної психології Селігманом М. у праці [55], який складається з англійських слів «Positive emotion» («Позитивні емоції»), «Engagement» («Залучення»), «Positive Relationships» («Позитивні стосунки»), «Meaning and Purpose» («Зміст та ціль»), «Accomplishment» («Реалізація»). Автор «PERMA» вважає, що саме з них формується людське благополуччя і кожне з них в цілому можна використати для збільшення продуктивності будь-якої соціально-економічної системи.

Висновки. Більшість нетрадиційних способів сприйняття реальності, що мають таємний зміст і вираження у різних релігійних та «психодуховних практиках» зазначають, що найголовнішою енергією Всесвіту є енергія психічна. Остання підпорядковується тим, хто здатен відокремити себе від усього негнучкого, конфронтаційного і такого, що не торкається фонових зусиль, тобто відкривається у всій красі тим керівникам, які глибоко поважають як свій внутрішній потенціал, так і потенціал своїх підлеглих. Це дозволяє через практику та метод спроб і помилок створити унікальну теорію управління творчим потенціалом працівників знаходячи «серце справжнього життя» у балансі смислів, стосунків (діяльності), фізичного ресурсу (тіла), що досягається завдяки самомотивації та майстерному мисленню. Останнє означає наявність такого стану розуму або ж способу буття в той момент, коли випадковості перетворюються на закономірності. Такий управлінець стає дороговказною зіркою для сучасних працівників.

Сучасні працівники вимагають від нових керівників створення нових соціально-економічних систем в контексті реінжинірингу нової України — покращення якості життя, можливості працювати і примножувати своє багатство, вкладати гроші у свій бізнес, створюючи компанії відкритим способом. Основною відмінністю сучасних українських управлінців від західних полягає у тому, що український управлінський корпус виховувався в умовах закритого ринку і, відповідно, до сих пір використовує правила ручного управління. Теперішній ринок передбачає конкурентну боротьбу примушуючи управлінців слідувати правилам відкритого ринку, створюючи свої «блакитні океани».

«Слабкою ланкою» менеджменту старого типу в Україні слід вважати перманентну практику авторитарного стилю керівництва як інструменту подолання будь-якої складної і неочікуваної ситуації, яка, у свою чергу, являється результатом відсутності як планування, так і знань систематичних управлінських процедур (у т.ч. бізнес-процесів в цілому). Оскільки практика

авторитарного стилю керівництва поступово відходить на другий план через неможливість вирішення останнім задач сучасності методом примусу, консалтингові компанії запропонували своєрідний «товар-замінник», що діє за методом самопримусу. Оскільки практика менеджменту містить національні, а іноді і регіональні відтінки, концепт «жорсткого менеджменту» для «слов'янської ментальності» — української держави містить конструкт з тейлоризму із нездоровим випинанням функції контролю. Не зважаючи на необхідність практики авторитарного стилю керівництва в окремих ситуаціях, більшість бізнес-процесів можна обслуговувати завдяки концепції управління за цілями, контролінгу тощо. Внаслідок застосування даних інструментів мотиваційні стимули вищого порядку будуть проявлятися і реалізовуватись.

З позиції зазначеного вище, а також пам'ятаючи те, що знаходячись географічно у центрі Європи та на перетині багатьох культур у т.ч. управлінських, ми є свідками боротьби двох систем — традиційної, яка притаманна закритому ринку і нової, що характеризує відкритий ринок у якому працівникові потрібно не лише досягнути поставлених організацією цілей, але й реалізувати свій інтелектуально-ресурсний потенціал. Подальші дослідження слід спрямувати саме в цьому напрямку.

Література

1. Салл Д. Готовы ли вы к восстановлению? Семь вопросов руководителю [Текст] / Д. Салл // & СТРАТЕГИИ. — 2010. — № 4. — С. 10—18.
2. Мак'явеллі Н. Флорентійські хроніки; Державець [Текст] / Н. Мак'явеллі. Пер. з іт. А. Перепаді; Худож.-ілюстратор Яхін; Худож.-оформлювачі Б. П. Бублик, В. А. Мурликін. — Харків : Фоліо, 2007. — 511 с.
3. Тонер Дж., Как управлять рабами: пер. с англ. [Текст] / Джерри Тонер, Марк Сидоний Фалкс; [коммент., предисл. Дж. Тонер; предисл. Мэри Бирд]. — М. : Издательство «Олимп-Бизнес», 2015. — 240 с.
4. Li Zongwu. Thick Black Theory / Zongwu Li, Zhao An Xin, Marilyn Zhang / Translated by Zhao An Xin and Marilyn Zhang. — Seattle : Morrisville, N.C., 2009. — 54 p.
5. Можейко М. А. Постмодернизм. Энциклопедия [Текст] / Сост. и науч. ред. А. А. Грицанов, М. А. Можейко. — Мн. : Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. — 1040 с.
6. Тимошенко Д. В. Організація командної взаємодії як ключова компетенція вищого порядку [Текст] / Д. В. Тимошенко // Економічний вісник університету (Збірник наукових праць учених та аспірантів). Вип. 22 (2) / Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. Редкол.: голов. ред. Т. М. Боголіб. — Переяслав-Хмельницький, 2014. — С. 153—157.
7. Алексеева А. Правила нового поколения [Текст] / А. Алексеева, Д. Карпенко, Э. Кутепова // Компьютер. — 2010. — № 49—50. — С. 5.
8. Тимошенко Д. В. Шляхи гармонізації вікового фактору в контексті тимбідінгу [Текст] / Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 5 (Ч. 3) / Херсонський державний університет. Редкол.: голов. ред. К. С. Шапошніков. — Херсон, 2014. — С. 72—79.
9. Тимошенко Д. В. Деякі міркування про побудову структури сучасної інтелектуальної організації [Текст] / Д. В. Тимошенко // Инновационные технологии управления. В 2 книгах. К 1. : монография / [авт.кол. : Баранников А.А., Дунская А.Р., Ильиных С.А. и др.]. — Одесса : КУПРИЕНКО СВ, 2013 — С. 32—49.
10. Chin-Ning Chu. Thick face, black heart: the Asian path to thriving, winning, & succeeding / Chu Chin-Ning. — London : N. Brealey, 1995. — 368 p.
11. Чу Чин-Нинг. Каменное лицо, Чёрное сердце [Текст] / Чин-Нинг Чу / Пер. с англ. Чумаченко О. В. — К. : Companion Group, 2015. — 368 с.
12. Лесняк С. Древнекитайские стратагемы как искусство мыслить моделями [Текст] / С. Лесняк // Менеджмент. Стратегии, с которыми побеждают / (составитель : А. Мальцева). — К. : ИД «Максимум», 2006. — С. 84—91.
13. Тарасов В. 5 подводных камней в построении бизнес-стратагемы [Текст] / В. Тарасов // Менеджмент. Стратегии, с которыми побеждают / (составитель : А. Мальцева). — К. : ИД «Максимум», 2006. — С. 92—97.
14. Гуменный Д. Бизнес — искусство войны [Текст] / Д. Гуменный // СТРАТЕГИИ. — 2013. — № 9. — С. 42—49.
15. Політологічний енциклопедичний словник [Текст] / уклад. : [Л. М. Герасіна, В. Л. Погрібна, І. О. Поліщук та ін.]; за ред. М. П. Требіна. — Х. : Право, 2015. — 816 с.
16. Paulhus D. The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy [Текст] / D. Paulhus, K. Williams // Journal of Research in Personality. — 2002. — Vol. 36. — pp. 556—563.
17. Jakobwitz S. The Dark Triad and Normal Personality Traits [Текст] / S. Jakobwitz, V. Egan // Personality and Individual Differences. — 2006. — Vol. 40. — pp. 331—339.
18. Buckels E. Trolls Just Want to Have Fun [Текст] / E. Buckels, P. Trapnell, D. Paulhus // Psychological Science. — 2013. — Vol. 24. — pp. 2201—2209.
19. Chabrol H. Contributions of psychopathic, narcissistic, Machiavellian, and sadistic personality traits to juvenile delinquency [Текст] / H. Chabrol, N. Van Leeuwen, R. Rodgers, N. Sejourne // Personality and Individual Differences. — 2009. — Vol. 47. — pp. 734—739.

20. Рокфеллер Д. Мемуари [Текст] / Д. Рокфеллер / З англ. пер. С. Петрова та О. Усатюк. — К. : Юніверс, 2009. — 644 с.
21. Мариэтта Шагинян «Гидроцентраль». 1930 год. Сто лекций с Дмитрием Быковым [Электронный ресурс]. — Электрон. видео. дані. — Режим доступу: https://tvrain.ru/lite/teleshov/sto_lektsij_s_dmitriem_bykovym/gidrotsentral-408499/, вільний (дата звернення: 09.10.2017). — Заголовок з екрана. — Мова рос.
22. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек [Текст] / Ф. Фукуяма; пер. с англ. М. Б. Левина. — М. : АСТ, 2007. — 588 с.
23. Ключевский В. О. Сочинения [Текст] / В. О. Ключевский. В 9 т. Т. IX. Материалы разных лет / Под ред. В. Янина; Послесл. и коммент. Р. Киреевой. — М. : Мысль, 1990. — 525 с.
24. Святе Письмо. Переклад Івана Хоменка. Євангеліє від Луки. [Електронний ресурс]. — Електрон. текст. дані. — Режим доступу: <http://bibliya.in.ua/index.php/site/knyha?k=luk#t10>, вільний (дата звернення: 09.10.2017). — Заголовок з екрана. — Мова укр.
25. Шагинян М. Гидроцентраль [Текст] / М. Шагинян. — М. : «Известия», 1965. — 384 с.
26. Олсон М. Власть и процветание: Перерастая коммунистические и капиталистические диктатуры / М. Олсон. — М. : Новое издательство, 2012. — 212 с. — (Библиотека Фонда «Либеральная миссия»). — Электрон. текст. дані. (149 Кб). — Систем. вимоги: платформа Windows 95—10. Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: http://www.liberal.ru/upload/files/Olson_Vlast.pdf, вільний (дата звернення: 17.05.2017). — Заголовок з екрана. — Мова рос.
27. How the Soviets invented the internet and why it didn't work | Aeon Essays [Электронный ресурс]. — Электрон. текст. дані. — Режим доступу до сайту: <https://aeon.co/essays/how-the-soviets-invented-the-internet-and-why-it-didn-t-work>, вільний (дата звернення: 09.10.2017). — Заголовок з екрана. — Мова англ.
28. Бердяев Н. А. Смысл истории [Текст] / Н. А. Бердяев. — М. : «Мысль», 1990. — 174 с.
29. «Русский Хоббит: Незнайка» (лекция для детей (10+) с родителями) — Электрон. видео. дані. — Систем. вимоги: платформа Windows 95—10. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: <https://www.facebook.com/1335235690/videos/10208590974875236/>, вільний (дата звернення: 17.05.2017). — Заголовок з екрана. — Мова рос.
30. Мырзин А. Том Хаоса / А. Мырзин. — Электрон. текст. дані. (23 Мб). — Систем. вимоги: платформа Windows 95—10. Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: <http://nordlux-digi.org/shop/product/35.html>, вільний (дата звернення: 17.10.2017). — Заголовок з екрана. — Мова рос.
31. Плужникова Н. Н. Радикальный конструктивизм как методология исследования культуры [Текст] : автореф. дис. ... канд. филос. наук : спец. 09.00.13 «Религиоведение, философская антропология, философия культуры» / Н. Н. Плужникова. — Волгоград, 2008. — 25 с.
32. Соскін О. І. Народний капіталізм: економічна модель для України : монографія [Текст] / О. І. Соскін. — К. : Вид-во «ІСТ», 2014. — 396 с.
33. Боссида Л. Исполнение: Система достижения целей [Текст] / Л. Боссида, Р. Чаран ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишерз, 2011. — 325 с.
34. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат [Текст] / Д. Кеннеди ; Пер. с англ. — 3-е изд. — М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 292 с.
35. Христич А. ЛУЧШЕЕ ЗА 2014: Жесткая реальность [Электронный ресурс] / А. Христич // Комп&ньоН. — 2015. — Электрон. текст. дані. — Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=293561>, вільний (дата звернення: 17.05.2017). — Заголовок з екрана. — Мова рос.
36. Наврузов Ю. Менеджмент: между адом и раем [Текст] / Ю. Наврузов // Комп&ньоН. — 2016. — № 1. — С. 46—48.
37. Наврузов Ю. За пределами мотивации, или Филигранное самопринуждение [Текст] / Ю. Наврузов // Комп&ньоН. — 2014. — № 33—34. — С. 26—27.
38. Рогопаг / Ro.Go.Pa.G. (1962) Киноальманах. Электрон. видео дані. — Режим доступу: <https://youtu.be/8h42MJcMn4/>, вільний (дата звернення: 01.05.2017). — Заголовок з екрана. — Мова рос.
39. Словник української мови: в 11 т. [Текст] / [ред. колег. І. К. Білодід (голова) та ін.]. — К. : Наукова думка, 1970—1980. — Т. 9: І — С / [ред. І. С. Назарова, О. П. Петровська, Л. Г. Скрипник, Л. А. Юрчук]. — К. : Наукова думка, 1978. — 917 с.
40. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П. Ильин. — СПб. : Издательство «Питер», 2000. — 512 с.
41. Госсен П. Трансформация бизнеса : овладейте 17 вопросами, которые помогут трансформировать бизнес [Текст] / Пол Госсен ; пер. с англ. — К. : Companion Group, 2009. — 128 с.
42. Pavlina S. Motivation for Smart People (Sans Chest Pounding) [Электронный ресурс] / Steve Pavlina. — Режим доступу: <http://www.stevepavlina.com/blog/2006/07/motivation-for-smart-people-sans-chest-pounding>. (Перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрану.
43. Джейкобс Ч. Нейроменеджмент. Почему не работает мотивация методом кнута и пряника [Текст] / Чарльз С. Джейкобс ; пер. с англ. — К. : Companion Group, 2010. — 208 с.

44. Бах Р. Чайка Джонатан Ливингстон; Иллюзии; Карманный справочник Мессии; Бегство от безопасности; За пределами разума [Текст] / Р. Бах. Перев. с англ. — М. : ООО Издательство «София», 2008. — 704 с.
45. Тимошенко Д. В. Щодо шляхів удосконалення просторової мотиваційної моделі формування команди з пріоритетом інтелектуальних досягнень [Текст] / Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко // Наукові вісті інституту менеджменту та економіки «Галицька академія». — 2008. — № 2 (14). — С. 97—102.
46. Наврузов Ю. 7 инструментов результативного управления лентями / Ю. Наврузов, В. Сметанин // Комп&ньоН. — 2015. — Электрон. текст. дані. — Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=2944610>, вільний (дата звернення: 17.05.2017). — Заголовок з екрана. — Мова рос.
47. Задилов Г. Что делать директору, если не на кого опереться [Текст] / Г. Задилов // Комп&ньоН. — 2013. — № 41—42. — С. 22—23.
48. Чернега Е. Токсичные менеджеры. Часть 1: Нарциссы среди топ-менеджеров: как их узнавать и понять [Текст] / Е. Чернега // СТРАТЕГИИ. — 2014. — № 5—6. — С. 62—67.
49. Дебор Г. Общество спектакля [Текст] / Г. Дебор. Пер. с фр. С. Офертаса и М. Якубович. — М. : Издательство «Логос», 1999. — 224 с.
50. Дело было в Педжете [Электронный ресурс]. — Электрон. текст. дані. — Режим доступу до сайту: <https://books.google.com.ua/books?isbn=5941900082>, вільний (дата звернення: 17.05.2017). — Заголовок з екрана. — Мова рос.
51. Аткинсон М. Наука и искусство коучинга: Внутренняя динамика [Текст] / М. Аткинсон, Рей Т. Чойс ; пер. с англ. — К. : Companion Group, 2010. — 208 с.
52. Тимошенко Д. В. Управління мотивацією персоналу в умовах формування нових соціальних цінностей і мотиваційних орієнтирів інтелектуальної економіки [Текст] / Д. В. Тимошенко // Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами: колективна монографія під ред. д. е. н., професора Петренка В. П., д. е. н., професора Полянської А. С. — ІФНТУНГ, 2015. — С. 61—88.
53. Dorfman P. Background Work Values [Текст] / P. Dorfman // Advances in International Comparative Management. — 1988. — Vol. 3. — P. 127—150.
54. Горбатова А. Культурные различия и их влияние на современный бизнес [Текст] / А. Горбатова // СТРАТЕГИИ. — 2013. — № 12. — С. 10—14.
55. Seligman M. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being [Текст] / Martin E. P. Seligman. — New York : Free Press, 2012. — 368 p.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2017 р.
Рекомендовано до друку д.е.н., доц. Кісем С. Я.