

# Змістовий модуль I. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

## ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГІЯ, ЗАВДАННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Питання для розгляду:*

- 1.1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань.*
- 1.2. Еволюція теорії організації.*
- 1.3. Основоположні ідеї теорії організації.*
- 1.4. Сучасна теорія організації.*
- 1.5. Моделі організації.*

### **1.1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань**

Будь-яка сучасна теорія є системою наукових знань, що узагальнює практичний досвід та відображає сутність досліджуваних явищ, їх необхідні внутрішні зв'язки, законами функціонування та розвитку. Теорія виконує пояснювальну функцію. Вона показує, які властивості та зв'язки має в своєму розпорядженні об'єкт дослідження, яким законам він підкоряється в своєму функціонуванні та розвитку.

Поява нової теорії виправдана лише тоді, коли відкриваються власний об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом пізнання зазвичай вважають те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника, предметом – досліджувані з певною метою сторони, властивості, відносини об'єкту. З теоретико-пізнавальної точки зору і об'єкт, й предмет пізнання – феномени однопорядкові, вони відносяться до дійсності, що оточує нас, і протистоять суб'єктові.

Автори різних шкіл і напрямів в теорії та практиці менеджменту по-різному підходили до вибору об'єкту і предмету організації. Так, у вченні Ф. Тейлора об'єктом організації є організація праці, а предметом – трудові процеси, трудові прийоми та рухи, а також методи роботи. У Г. Форда об'єкт організації – це організація виробництва, а предмет – технологічні потоки, виробничі процеси. У класичній школі як об'єкт виступає організація в цілому, а предметом організації є структури та функції апарату управління, регламентація змісту і методів роботи. Теорія людських відносин та різні поведінкові школи розглядають як об'єкт організації людей, а як предмет дослідження – мотиви поведінки людей в організації.

У теорії організації об'єктом вивчення виступає організаційний досвід дійсності, що оточує нас. При цьому основні завдання пізнання полягають в систематизації даного досвіду, в осмисленні способів організації природи і людської діяльності, поясненні і узагальненні цих способів, встановленні тенденцій та закономірностей їх розвитку.

**Об'єкт теорії організації** – це регульовані та такі, що самоорганізуються, процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за

горизонталлю: організація і дезорганізація, субординація і координація, впорядкування та узгодження, тобто взаємодія людей з приводу організації спільної діяльності, виробництва матеріальних благ, відтворення самих себе як суб'єктів суспільних змін.

Оскільки самоорганізаційні, регульовані, процеси характерні для всіх складних організаційних систем, об'єкт теорії організації носить багаторівневий характер – від суспільства в цілому, його основних підсистем до первинних підприємницьких, державних, муніципальних та громадських організацій.

**Предмет теорії організації** – організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої і дезорганізуючої спрямованості. Різноманіття видів організаційних відносин достатньо наочно розкривається через запропоновані А.Богдановим регулюючі механізми: кон'югації (з'єднання елементів і комплексів між собою); інгресії («входження», утворення сполучної проміжної ланки між різнорідними ланками при формуванні нової цілісності); дезінгресії («входження», утворення нейтралізуючої, руйнуючої ланки в процесі дезорганізації якоїсь цілісності); ланцюгового зв'язку (об'єднання за допомогою загальних ланок); відбору і підбору, заходів стихійної регуляції; бирегуляції (зворотного зв'язку), егресії і дигресії (способів централізованого та кістякового формування комплексів). Таким чином, теорія організація – це теорія організаційних відносин.

У предмет теорії організації доцільно включати основні методи, категорії, поняття, що розкривають суть даної науки, характер організаційної діяльності.

Всі категорії теорії організації можна розділити на три відносно самостійні групи:

1) загальні категорії для більшості соціальних наук (суспільство, держава, власність, ринок, соціальна діяльність, людина, особа, ресурси, соціальні інститути, влада);

2) категорії, що переважно відображають організаційні явища і процеси, відбуваються в соціальних і соціально-економічних системах (організаційна система, організація, структура організації, місія, мета організації, лідер організації, формальна і неформальна організації, закони організації, організаційна культура);

3) категорії, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління (правила, процедури, цикли, комунікації, вирішення протиріч, конфліктів, композиція, типізація, класифікація).

Наведений розподіл теорії організації на категорії носить умовний характер. В процесі дослідження організаційних проблем та в практиці організаційної діяльності ці категорії застосовуються комплексно, у взаємодії один з одним.

Інструментом теоретичного дослідження предмету є науковий метод. Під **методом** (від грецького *methodos* – буквально «шлях до чого-небудь») розуміється впорядкована діяльність по досягненню певної мети. Пізнавальна діяльність людини може бути теоретичною і практичною, тому поняття «метод»

в рівній мірі відноситься як до теорії, так і до практики. Науковий метод пов'язаний з діями вченого і є сукупністю розумових або фізичних операцій, здійснюваних в ході дослідження. В нім міститься знання процедур для отримання нового знання.

У основі формування методу лежать властивості, особливості, закони досліджуваного об'єкту, а також цілеспрямована діяльність ученого, що має певні потреби та володіє можливостями і здібностями. Таким чином, науковий метод є одночасно і результатом наукової діяльності людини, й засобом її подальшої роботи.

**Метод теорії організації** – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин. Метод організаційної науки не описує сам об'єкт і предмет дослідження (організаційний досвід і систему організаційних відносин), але вказує дослідникові, які і як застосовувати засоби дослідження, щоб отримати дійсні знання про предмет.

До основних методів теорії організації відносяться: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний.

**Індуктивний метод** є рухом думки від одиничного до загального, від знання меншого ступеня до знання більшого ступеня узагальнення.

**Статистичний метод** полягає в кількісному обліку чинників та частоті їх повторюваності. Дослідження масових явищ навколишнього світу з використанням методів теорії ймовірності, групувань, середніх величин, індексів, графічних зображень дозволяє встановлювати характер та стійкість організаційних зв'язків структурних елементів в різних комплексах, оцінювати їх рівень організованості та дезорганізації. Даний метод сприяє знаходженню стійких зв'язків та закономірностей між організаційними відносинами.

**Абстрактно-аналітичний метод** дозволяє визначати закони явищ, що відображають зв'язки і постійні тенденції. Засобом для цього слугує «абстрагування», тобто уявне виділення істотних властивостей і зв'язків предмету, відмова від часткового, що дозволяє виявити в чистому вигляді основу явищ, що вивчаються. У всіх випадках абстрагування здійснюється шляхом або вирахування досліджуваного явища з деякої цілісності, або складання узагальненої картини явища, що вивчається, або заміни реального емпіричного явища схемою, що ідеалізується.

Суть **порівняльного методу** полягає в підборі схожих організацій як об'єктів дослідження. Виключно важливого значення даний метод набуває для з'ясування процесів зміни, розвитку, динаміки досліджуваного явища, розкриття тенденцій і закономірностей функціонування розвитку організаційних систем.

Ефективність застосування порівняльного методу в практичній організаторській діяльності, науковому дослідженні визначається правилами, виробленими багатовіковим дослідницьким досвідом:

- по-перше, порівнювати можна лише взаємозв'язані, однорідні і порівняльні події (факти);

- по-друге, слід виявляти не тільки ознаки схожості в порівнюваних подіях (фактах), структурах, але і ознаки відмінності;
- по-третє, порівняння повинне здійснюватися, перш за все, за такими ознаками схожості та відмінності, які мають важливе, істотне значення. Слід порівнювати невідоме (факти, що обґрунтовуються) з відомим (раніше встановленим знанням).

Організаційні процеси і явища носять універсальний характер і не можуть бути описані методами який-небудь однієї дисциплінарної науки. Тому в цих умовах особливого значення набувають нові методи комплексного і функціонального аналізу, системного і історичного підходу (рис. 1.1.1).



Рис. 1.1.1. Підходи до вивчення організації

Завдяки широкому застосуванню нових методів і підходів до проблем теорії організації з'являється можливість якнайповнішого, глибшого і всебічного їх дослідження.

Використання *комплексного підходу* дозволяє отримати нові знання про організацію за допомогою вивчення цього явища в міждисциплінарному аспекті на стику різних наук.

Дослідження організацій з позицій *системного підходу* дає можливість розкрити такі властивості організації, як цілісність, системність, організованість, описати закони взаємозв'язку між її елементами, внутрішньо-організаційні відносини та взаємовідносини даного об'єкту з іншими.

Застосування *функціонального підходу* дозволяє:

- вивчити прояв цілеспрямованості і активності діяльності організації;
- встановити місце, яке займає та або інша організація в природних та суспільних процесах;

- виявити взаємодію даної організації з іншими системними та несистемними утвореннями, залежність між окремими компонентами всередині даної системи.

*Системно-історичний підхід* визначає, інтегрує даний стан і рух організації, враховує наростання темпів розвитку, дозволяє встановити закономірності переходу з одного стану в інший, органічно сполучає генетичне та прогностичне тлумачення об'єктів і процесів.

Теорія організації (як наука та навчальна дисципліна) тісно пов'язана з економічним, політичним і соціальним життям суспільства. Вона виконує низку **функцій**, найбільш важливими з яких є: пізнавальна, методологічна, раціонально-організуюча і прогностична.

*Пізнавальна функція* виявляється в розкритті процесів організації і самоорганізації соціальних систем, закономірних тенденцій організаційного розвитку, динаміки різних соціальних явищ та подій.

*Методологічна функція* тісно пов'язана з пізнавальною функцією. На відміну від часткових теорій теорія організації є комплексною, інтегруючою наукою. Вона досліджує організаційні відносини на макро- і мікрорівнях як цілісні, системні утворення, органічно пов'язані між собою.

Закони-тенденції теорії організації розкривають масштабніші процеси становлення, розвитку та функціонування організаційних систем. Їх знання є необхідною умовою правильного підходу до вивчення більш часткових, порівняно вузьких законів-тенденцій суспільних систем. Теорія організації є методологічною базою для часткових теорій, що вивчають окремі аспекти організаційної діяльності.

*Раціонально-організуюча функція* теорії організації виявляється в узагальненні досвіду організаційної діяльності як у минулому, так і в сьогоденні, розробці оптимальних моделей організацій та їх структур, визначенні соціальних технологій щодо безболісного вирішення соціальних та політичних конфліктів.

*Прогностична функція* дозволяє заглянути в «суспільне завтра», передбачити організаційні явища і події.

Існують різні підходи до вивчення місця теорії організації в системі наук. Так, за одним із них теорія організації вивчає принципи, закони і закономірності організації та управління організаціями, зокрема підприємствами, установами, органами влади, компаніями, персоналом і іншими ресурсами суспільних утворень. Вона необхідна для наукової організації суспільних (соціальних) структур. Теорія організації є однією з управлінських наук, основою якої слугує теорія управління (рис. 1.1.2).

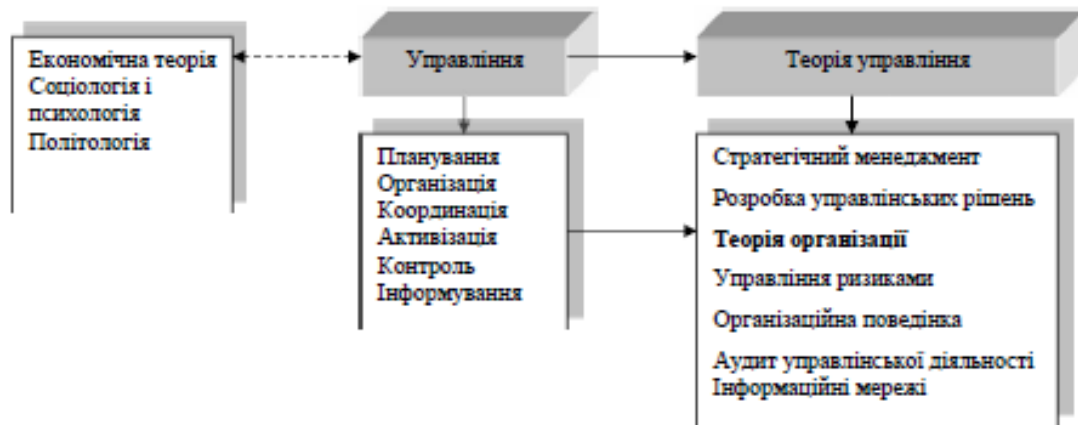


Рис. 1.2. Місце теорії організації в системі управлінських наук

За період від виникнення загальної організаційної науки, створеної А. Богдановим (1913 р.) і, що заклала основи теорії організації, до наших днів бурхливий розвиток отримали такі близькі до неї за змістом та предметом дослідження наукові напрями, як кібернетика, загальна теорія систем, структурний аналіз, теорія катастроф, синергетика, теорія управління, а також прикладні теорії соціального напрямку: теорія менеджменту, соціологія організацій, організаційна поведінка. Вони «підхопили» основні концептуальні ідеї організаційної науки, піддавши їх подальшому дослідженню і розвиваючи їх. При всій схожості загальних проблем, що вирішуються цими спорідненими науковими напрямками, кожна з них має своє безумовно обкреслене коло досліджуваних завдань.

Так, кібернетика вивчає закони функціонування особливого виду систем, званих кібернетичними, які пов'язані із сприйняттям, запам'ятовуванням, переробкою і обміном інформацією. Теоретичним ядром кібернетики є: інформаційна теорія, теорія алгоритмів, розпізнавання образів, оптимального управління.

За цими ж міркуваннями і структурний аналіз, й синергетика, і теорія управління не можуть замінити теорії організації, бо кожна з них вивчає свою частину навколишнього нас світу. Що ж до прикладних теорій: менеджменту, соціології організації, організаційної поведінки і багато інших, то вони розглядають загальні закономірності організаційних процесів в конкретних умовах їх дії.

Теорія організації тісно пов'язана з природничими та суспільними науками. Вони є джерелами ідей, образів, організаційного досвіду. З біології, хімії, фізики черпається безліч відомостей для осмислення загальних організаційних закономірностей і принципів, а також для розповсюдження їх на процеси збереження та руйнування всіх видів систем. Математика не тільки дає інструментарій для кількісної оцінки організаційних зв'язків і відносин, але і є наочним прикладом організаційних форм цілого.

Особливе значення має зв'язок теорії організації з системою соціальних наук. Саме завдяки дослідженню закономірностей організаційних процесів вона робить позитивний вплив на розвиток теорії соціального управління, науку

управління національною економікою, теорію державного управління. Проте теорія організації не може замінити жодної з них, хоча сприяє розвитку прикладних наукових досліджень в цих сферах.

Таким чином, в основі теорії організації лежать три головні сфери наукового знання: математичні, природничі та суспільні науки. Цим визначається зв'язок теорії організації з іншими сферами наукових знань.

Організації не можуть бути предметом вивчення тільки однієї науки – теорії організації. Вони повинні розглядатися як предмет міждисциплінарного вивчення. Система наук про організацію представлена на рис. 1.1.3. За цим підходом вихідною в цій системі є власне теорія організації.

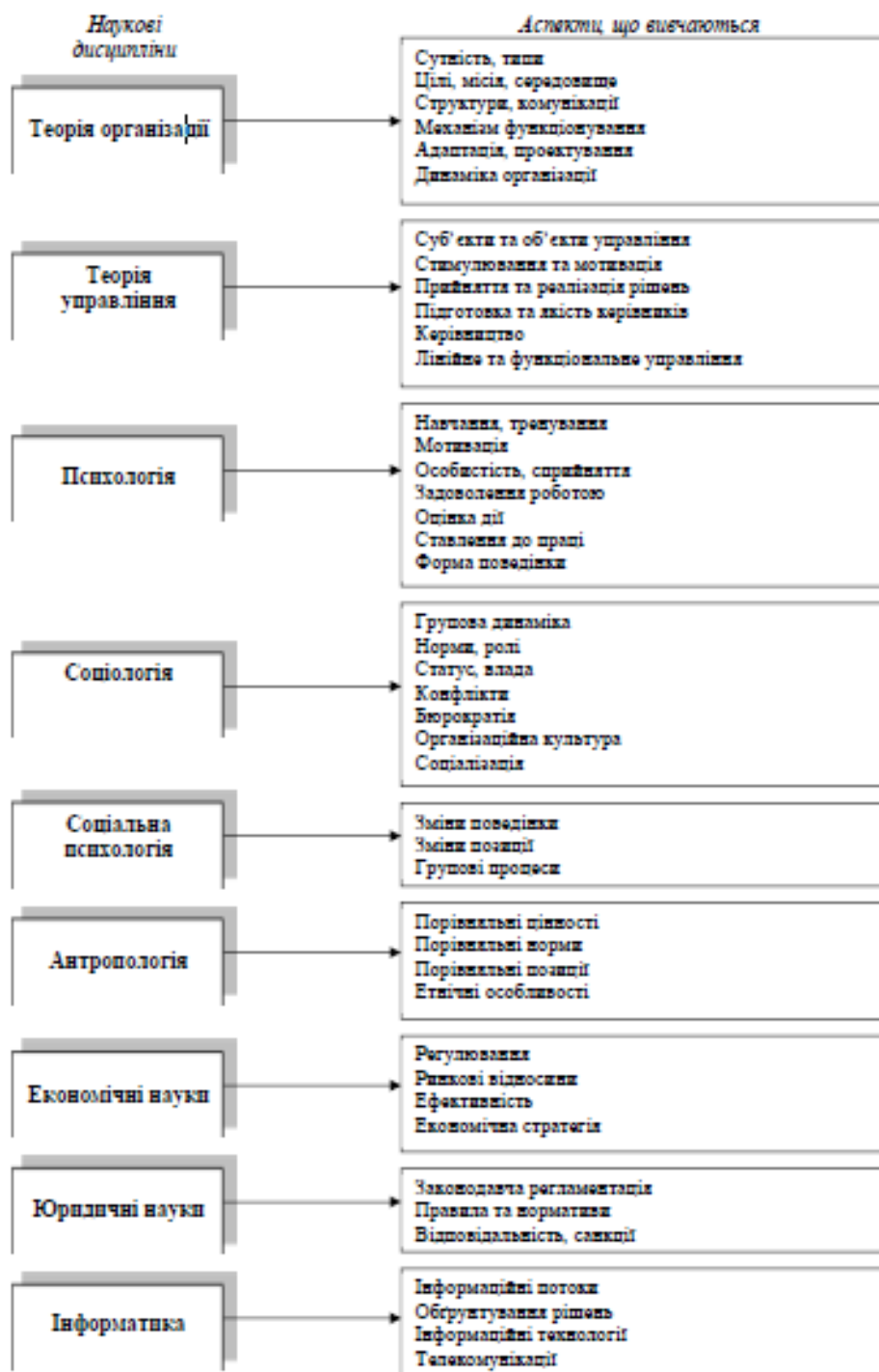


Рис. 1.1.3. Система наук про організацію

Визначальна роль в забезпеченні життєздатності організацій і досягненні ними своїх цілей належить науці про управління. Питання про розмежування теорії організації і науки про управління в дослідженнях, що проводяться, вирішується неоднозначно. У одних роботах теорія організації розглядається як складова частина науки про управління. Мотивується це тим, що управління як цілеспрямована діяльність по переведенню об'єкту в бажаний стан не може розглядатися відірвано від природи і властивостей керованого об'єкту. У низці робіт з теорії управління формулюються основні категорії, закономірності, принципи і типологія організаційних систем, але не проводиться розмежування, до якого відгалуження загальної теорії – до організації або управління – відноситься той або інший постулат. Є також велике число робіт, що виділяють проблеми організації у відносно самостійну сферу знань. Вихідна позиція їх авторів полягає в тому, що «організація» відповідає на питання, чим управляти, а «управління» – навіщо і як впливати на об'єкт. Розуміння організації створює основу для вивчення управління. Така позиція дозволяє, на наш погляд, глибше та всебічно досліджувати закономірності і принципи побудови організацій різних типів, виявити найбільш відповідні умови і шляхи забезпечення дієвості окремих елементів, взаємозв'язків та взаємозалежностей, врахувати особливості кожної стадії життєвого циклу організацій. Зрозуміло, і при такому підході зберігаються об'єктивно існуючий зв'язок і взаємовплив організації та управління в рамках єдиного процесу цілеспрямованої діяльності.

Інтереси комплексного вирішення проблем організацій потребують врахування того, що до складу їх елементів входять об'єкти двоякої природи. З одного боку, це чинники, що визначають соціально-економічну структуру організації (індивідууми з їх здібностями, інтересами і підготовленістю, соціальні сукупності, підрозділи, розподіл повноважень і відповідальності, неформальні відносини, потоки інформації). З іншого боку, це елементи, що визначають виробничо-технічну структуру організації (знаряддя праці, матеріальні ресурси, технологічні правила).

Основоположне завдання теорії організації – вивчення впливу, який надають індивідууми та групи людей на функціонування організації, на зміни, що відбуваються в ній, на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності й отримання необхідних результатів. Теорія організації покликана використовувати досягнення і дані низки суміжних наукових дисциплін (психології, соціології, соціальної психології, антропології) для вирішення цих завдань.

Внесок психології в теорію організації виявляється в найбільшій мірі через вивчення і прогнозування поведінки індивідуума, визначення можливостей зміни поведінки людей. Психологія виявляє умови, що заважають або сприяють раціональним діям та вчинкам людей. Останнім часом розширилася база саме тих психологічних досліджень, які безпосередньо пов'язані з поведінкою людини в організації. Йдеться про прийоми сприйняття, навчання і тренування, виявлення потреб та розробку мотиваційних методів, ступінь задоволеності



роботою, психологічні аспекти процесів ухвалення рішень, оцінку вчинків й позицій людей, природу підприємництва.

Дослідження в сфері соціології розширюють методологічні основи теорії організації за рахунок вивчення соціальних систем, де індивідууми виконують свої ролі та вступають у певні відносини між собою. Принципово важливим є вивчення групової поведінки, особливо у формальних й складних організаціях. Актуальними стають соціологічні висновки та рекомендації, що стосуються групової динаміки, процесів соціалізації, організаційної структури, бюрократії, комунікацій, статусу і влади. Особливий внесок соціології обумовлений вивченням природи соціальних конфліктів (і перш за все конфліктів міжособових) між малими, середніми та великими соціальними групами. Для теорії організації великої наукової значимості набуває вивчення мотивації людської діяльності, місця і ролі людини в соціальних та технічних системах, аналіз чинників соціальної активності та соціальної патології, моделювання соціальної значимості діяльності людини, дослідження її соціальних можливостей, очікувань, обмежень, соціальних переміщень, мобільності, ідентифікації.

На питання, що виникають в процесі функціонування організації, про те, як індивідууми поведуться в груповій діяльності та чому вони поведуться так, а не інакше, дає відповіді порівняно нова наукова дисципліна – соціальна психологія. При вивченні міжособової поведінки головним орієнтиром є те, як відбуваються зміни, в яких формах вони здійснюються та як долаються бар'єри їх сприйняття. Виняткову важливість для організацій мають дослідження, присвячені оцінці і аналізу зміни позицій, форм комунікацій та шляхів задоволення індивідуальних потреб в умовах групової діяльності.

Внесок антропології в теорію організації обумовлений тим, що ця сфера знань серед інших проблем вивчає функцію культури суспільства, тобто своєрідний механізм відбору цінностей та норм минулого, трансляції їх теперішнім поколінням, що озброюються певними стереотипами свідомості та поведінки. Ця соціальна пам'ять минулого лежить в основі відмінностей фундаментальних цінностей, поглядів і норм поведінки людей, що виявляються в діяльності організацій. У теорії організації важливо враховувати характер та ступінь впливу вказаних чинників на формування пріоритетів людей і їх поведінку в організаціях.

Зв'язок теорії організації з економічною наукою визначається об'єктивною потребою формувати цілі і стратегію організацій як основу для їх побудови, забезпечення внутрішніх і зовнішніх взаємодій. Дослідження відносин власності, ринкового і державного регулювання, макро- і мікроекономічних аспектів функціонування суб'єктів господарювання, проблем ефективності та її вимірників, методів економічного стимулювання мають безпосередній стосунок не тільки до орієнтації організацій, але і до всіх сторін їх ефективної діяльності.

Особливої значимості набуває зв'язок теорії організації з юридичною наукою, що вивчає право як систему соціальних норм. Безпосередній вплив на формування ключових розділів теорії організації чинять такі галузі юридичної

науки, як цивільне, трудове та господарське право. Це ж відноситься і до адміністративного права, що регулює суспільні відносини, які виникають в процесі організації державного управління і здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності. Особливо слід виділити корпоративне право – сукупність юридичних норм, що регулюють правовий статус, порядок створення та діяльності господарських товариств. У організаційній діяльності великою є роль системи правил, що встановлюються власником або адміністрацією організації та регулюють різні внутрішньо організаційні відносини. Сукупність соціальних регуляторів, що мають відповідну законодавчу форму та забезпечують юридичну регламентацію суспільних відносин, створює необхідні передумови для ефективного функціонування організацій.

Важливу роль відіграють сучасні інформаційні системи, що зв'язують воедино всі процеси функціонування організацій і власне управлінської діяльності, а також інформатика як наука, що вивчає закони, закономірності, методи, способи та засоби реалізації інформаційних процесів в цих системах. Організації повинні бути структуровані так, щоб максимізувати спроможність системи управління з обробки та передачі необхідної інформації, досягти необхідної оперативності ухвалення, реалізації та контролю управлінських рішень. Організації повинні забезпечити оперативне отримання необхідної інформації як керівниками, так і виконавцями. Розвиток сучасних інформаційних систем здійснюється високими темпами за рахунок широкого впровадження нових інформаційних технологій, розвитку комп'ютерних мереж та телекомунікацій.

## 1.2. Еволюція теорії організації

Для характеристики еволюції теорії організації використовується безліч схем – наприклад, схема І. Ансоффа, побудована з урахуванням прогнозу майбутнього організації, схема Р. Акоффа, що відображає погляд на природу корпорації, а також схеми, побудовані на основі виділення різних шкіл. У основі будь-якої схеми розвитку теорії організації лежить та або інша класифікаційна ознака. Тому важливо показати зміну меж теорії організації, що адекватно відображає еволюційну природу даної теорії.

Можна виділити два принципово протилежних підходу до характеристики розвитку теорії організації. Перший характеризує організацію як систему і відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрите) до цілісного (відкрите). Другий підхід характеризує природу організації в напрямі від раціонального до соціального.

**Розвиток поглядів на організацію як систему.** Приблизно до 1960-х років проблеми організації вирішувалися тільки з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренція, збуту, що виходять за рамки внутрішньої організації і визначають зовнішнє для організації середовище, не розглядалися. З розвитком ринку уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом

зовнішніх подій. Теорія організації починає розглядати її як відкриту систему в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на них. У 70-і роки ХХ в. формується методологічний апарат для вивчення дії зовнішнього середовища на організацію з використанням теорії систем. Безпосереднє включення в аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації стало початком ери «відкритих систем».

**Розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального.** «Раціональне мислення» означає, що існує зрозуміла перспектива організації, а її цілі чітко і однозначно визначені. Припустимо, машинобудівне підприємство має на меті отримання максимального прибутку від підвищення ефективності виробництва і якості продукції. Якщо ми приймаємо цю мету як задану, то вищому керівництву залишається тільки вибрати засоби, які призведуть до її досягнення. Така позиція дозволяє ухвалювати раціональні рішення. Дії організації стають, таким чином, запрограмованими.

«Соціальне мислення» означає неоднозначність у визначенні та виборі цілей й ухваленні конкретних рішень щодо підвищення ефективності виробництва в цехах, на ділянках підприємства і т. д. Соціальний підхід припускає, що рішення про цілі організації носять характер ціннісного, а не механістичного вибору. Характер рішень, що приймаються, визначається не стільки ясністю думки, скільки сталими звичками, накопиченим досвідом вирішення аналогічних проблем, тобто тими чинниками, які визначають поведінку людей в організаціях.

З позицій відмічених підходів в розвитку теорії організації виділяється чотири етапи (рис. 1.2.1). Кожен етап визначається єдиною комбінацією встановлених ознак (закрита – відкрита система, раціональне – соціальне мислення) на двовимірній сітці.

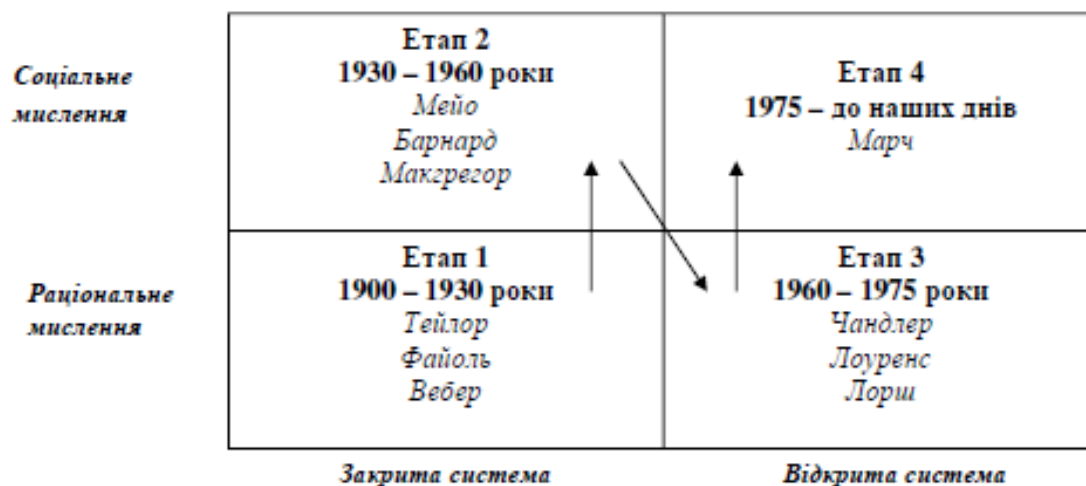


Рис. 1.2.1. Етапи розвитку теорії організації

*Перший етап* в теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні і

технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

*Другий етап* (1930–1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард – розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

*Третій етап* (1960–1975) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації до цього періоду внесли Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

І, нарешті, *четвертий етап*, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда». На даному етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в рамках відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

Розвиток кожної науки характеризується двома процесами: диференціацією і інтеграцією знань. Диференціація – це пошук своєї ніші (свого об'єкту дослідження) для проведення поглиблених досліджень. Інтеграція заснована на прагненні досліджувати проблему з різних боків, формувати пріоритети впливу тієї або іншої процедури на ситуацію в цілому. Вчені, організації, що займаються теорією організації, виділяють три шляхи її розвитку:

1) створення загального підходу до основних наукових переконань на базі наявних в менеджменті, економіці, соціології та інших науках наукових бачень та подальше просування в дослідженнях;

2) виділення своєї локальної сфери дослідження частини організації і розвитку її;

3) формування трьохступеневої схеми розвитку (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.1.1

### Рівні розвитку теорії організації

1 рівень	2 рівень	3 рівень
Створення локальної сфери дослідження та наближення теорії організації до рівня розвитку економіки, психології та інших суміжних наук	Об'єднання зусиль суміжних наук щодо системного розвитку організації	Виокремлення з суміжних наук та розвиток власного предмета дослідження

Певною трудністю для розвитку теорії організації є проблема кількісного вимірювання організаційних параметрів. Теорія організації формує систему наукових знань в сфері аналізу та синтезу соціальних організацій і соціальних відносин. Розвиток теорії організації включає сім етапів:

1) збір фактів, явищ, прогнозів, тенденцій, історичних і фольклорних відомостей, легенд і міфів про існування або функціонування організацій, про особливості організації;

- 2) систематизація інформації та складання типології (за часом, ефективністю, характером організаційних відносин, сферою діяльності);
- 3) створення понятійного апарату (категорії, терміни, їх взаємозв'язок);
- 4) пошук залежностей між параметрами та категоріями, формулювання законів і закономірностей (норми керованості персоналом залежно від характеру діяльності, закон розвитку);
- 5) залучення наукового доробку інших наук для повнішого розуміння своїх власних проблем;
- 6) практична апробація розроблених теорій і методик;
- 7) узагальнення теоретичних розробок та практичних результатів застосування окремих положень теорії організації, накопичення статистичних даних.

Всі перераховані етапи повторюються циклічно, один за одним, удосконалюючи при цьому знання теорії організації.

### 1.3. Основоположні ідеї теорії організації

**Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації.** Початок серії фундаментальних робіт в сфері теорії організації поклали «Принципи наукового управління» Ф. Тейлора, опубліковані в 1911 р.

Фредерік Тейлор (1856–1915) – американський інженер. Після закінчення технологічного інституту в 1876 р. Тейлор працював в металургійній компанії «Мідвейл стил компанії» і пройшов шлях від бригадира до головного інженера заводу. У 1886 р. він вступив в Американське товариство інженерів-механіків. Тейлор залишив після себе солідну творчу спадщину, що включає крім соціальних робіт з металургії, книги, що прославили його ім'я на весь світ: «Відрядна система» (1895), «Цеховий менеджмент» (1903) і «Принципи наукового менеджменту» (1911). Похований він у Філадельфії і на його могилі написано «Батько наукового менеджменту».

Своїми експериментами і науковими працями Ф. Тейлор прагнув довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформульовані на їх основі принципи «наукового менеджменту» зроблять справжню революцію в сучасному виробництві, замінивши застарілі авторитарні методи науковими підходами до управління.

З своїх досліджень і експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які склали основу класичної теорії організації.

До них відносяться:

- *розподіл праці.* Цей принцип не тільки простежується на рівні майстерні або цеху, але і розповсюджується на управлінські ешелони. За менеджером повинна бути закріплена функція планування, а за працівником – функція виконання. Крім цього розподілу праці в широкому сенсі Тейлор рекомендував також розподіляти конкретні виробничі завдання, щоб кожен член персоналу (як робітник, так і менеджер) був відповідальним лише за яку-небудь одну функцію;

- *функціональне керівництво*. Нагляд за робітниками повинен носити функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, замінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (декількома керівниками-фахівцями, кожний з яких давав би робітнику вказівки в межах своєї компетенції). У спеціальній літературі з проблем організації таких керівників-фахівців і їх підрозділи називають функціональними органами (відділами), а організацію – функціональною;

- *вимірювання праці*. Тейлор наполягав на вивченні процесів робочого часу, вбачаючи в цьому найбільш оптимальний шлях реалізації виробничих завдань. Цей принцип припускає вимірювання робочого часу за допомогою так званих «одиниць часу», що представляють дискретні елементи трудових процесів;

- *завдання-розпорядження*. Згідно даного принципу виробничі завдання повинні не тільки щохвилини бути розчленовані, але і супроводжуватися докладним описом оптимальних методів їх виконання. Цілі підприємства чітко заплановані, і кожному робітнику видаються письмові інструкції щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів і робітник, й менеджер отримують певні стандарти, сприяючі вимірюванню праці;

- *програми стимулювання*. Для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від встановленого випуску готової продукції, у разі ж досягнення більшої продуктивності робочому виплачується премія;

- *праця як індивідуальна діяльність*. Вплив групи робить робітника менш продуктивним;

- *мотивація*. Суть цього принципу в тому, що особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;

- *роль індивідуальних здібностей*. Проводиться відмінність між здібностями робітників і менеджерів: робітники працюють за винагороду в сьогоденні, а менеджери – заради винагороди в майбутньому.

Як бачимо, Ф. Тейлор не нехтував людським компонентом організацій, як багато хто вважає, але робив акцент, скоріше, на індивідуальних, а не на колективних якостях працівника. Він вважав, що застосування принципів наукового управління призведе до усунення майже всіх причин суперечок і розбіжностей власників підприємств і найнятих робітників.

На жаль, цей оптимізм не був «оцінений». Профспілки в 20–30-х роках ХХ ст. чинили різкий опір впровадженню «наукового управління». Методи Тейлора розглядали як науково обґрунтовану систему експлуатації робітників, що призводить до інтенсифікації праці і зростання безробіття.

Проте Тейлор, поза сумнівом, був одним з великих першопроходців в сфері теорії організації і соціальної інженерії. Він запропонував нову концепцію «розподілу праці», яка була прийнята всіма. Її вплив все ще можна прослідкувати і на промислових підприємствах, і в державних установах при організації канцелярської роботи.

**Принципи організації А. Файоля.** Через деякий час після публікації в США Ф. Тейлором результатів своїх досліджень француз А. Файоль сформулював загальні принципи організації.

Головна праця Анрі Файоля «Загальне і промислове керівництво» вийшла в світ в 1916 р. І хоча роботи Тейлора і Файоля були написані приблизно в один час, вони істотно відрізнялися одна від одної. Ідеї Тейлора базувалися переважно на наукових дослідженнях, тоді як принципи, сформульовані Файолем, були результатом численних експериментів і визначалися досвідом його роботи як керівника. Впродовж 30 років (1888–1918) він був головним керівником французького гірничодобувного і металургійного концерну «Комамбо»; концерн, який знаходився спочатку на межі краху, перед виходом Файоля у відставку перетворився на одне з найбільших і процвітаючих підприємств Франції.

Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати для всіх рівнів управління. Коротко їх можна сформулювати таким чином. Щоб працювати ефективно, організація повинна мати:

- чіткі цілі;
- один центр підпорядкування (єдність управління);
- один відділ управління (єдність контролю);
- чіткі лінії інстанцій, по яких йдуть розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов'язків;
- раціональний розподіл праці і логічне угруповання завдань за підрозділами, відділами та адміністративними секторами вищої ланки;
- чітке визначення відповідальності за результати діяльності і такі встановлені офіційні відносини, щоб кожен в організації знав свою роль та становище в колективі;
- сприятливі можливості для прояву ініціативи.

Особливе значення А. Файоль надавав формальній структурі організації. Використання принципу скалярного ланцюга, на думку А. Файоля, дозволяє створити систему відповідальності різних ланок і забезпечує єдність розпорядництва з послідовною передачею вказівок та інформації. Проте він застерігає від надмірного формалізму організації, показуючи, які перешкоди створюються організаційною структурою на шляху комунікаційного потоку.

Проблему обмеженості формальної організаційної структури Файоль проілюстрував, використовуючи наступний типовий приклад (рис. 1.3.1).

Приклад.

*Припустимо, потрібно передати повідомлення від індивіда Д до індивіда О, які знаходяться на одному рівні ієрархії, але в різних підрозділах. Відповідно до вказаної ієрархічної структури формальний контакт між ними може бути здійснений тільки через ступені ієрархії влади (вгору і вниз). Проте очевидно, що розумніше і набагато швидше для Д і О здійснити прямий контакт, минувши шість керівників вищого рівня. Файоль стверджував, що в будь-якій організації слід дозволити такий прямий горизонтальний зв'язок, принаймні в кризових ситуаціях, коли важлива швидкість дії. Цей соціальний комунікаційний канал отримав назву «місток Файоля».*

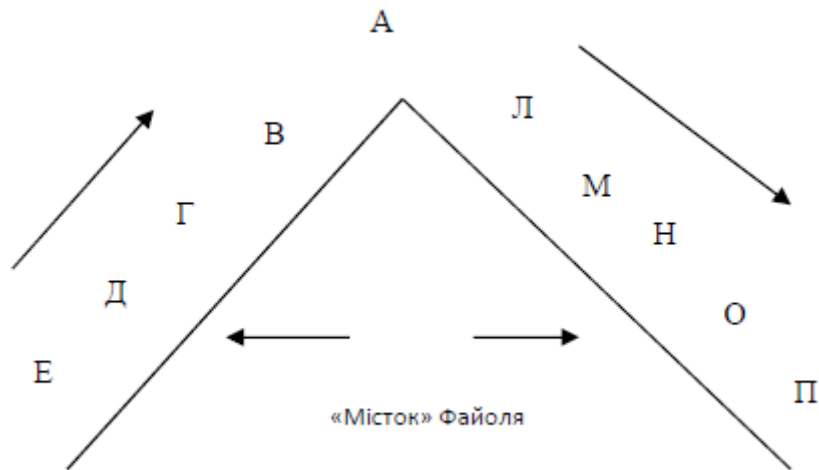


Рис. 1.3.1. Рівні ієрархії управління

Файоль визнає, що при порушенні деяких принципів управління в організаціях виникають комунікаційні труднощі. Наприклад, якщо діапазон контролю керівника дуже розширюється і кількість підлеглих перевищує 5-6 осіб, то здатність його ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому Файодем і Тейлором робляться спроби розробити правила і норми керуваності в цифровому виразі. Так, в ефективно працюючих організаціях, на думку Файоля, діапазон контролю на рівні майстрів може бути від 10 до 30 осіб; наявність 2, 3, 4 або 5 майстрів примушує введення посади завідувача майстерні; а наявність 2-5 завідувачів майстернями вимагає введення завідувача відділом. Для вирішення проблем контролю і координації дій підлеглих пропонується делегування влади керівника на нижчі рівні ієрархії, що характеризуються зменшенням діапазону контролю.

Розглянуті принципи загального керівництва критикувалися на всіх рівнях. Вважалося, що принципи Файоля лише точніше виражають «загальновідомі істини» і в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Проте не дивлячись на істотні зауваження, роботи А. Файоля зробили величезний вплив на розвиток теорії організації, а результати впровадження його ідей можна побачити в багатьох промислових і соціальних організаціях.

**Бюрократія М. Вебера.** Німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер використовував в його точному значенні – «правління державних службовців». На його думку, бюрократію відрізняють точність, сувора дисципліна, стабільність і відповідальність. Принципи побудови бюрократичної організації полягають в наступному:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дозволяє визначити завдання і обов'язки кожного посадовця;
- організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглих та відповідальності, системи влади і авторитету;



- діяльність організації регулюється на основі інструкцій, стандартів, правил, що визначають відповідальність кожного співробітника і його обов'язки;
- управління організацією здійснюється на основі формальної безособовості, тобто виключає особисті мотиви та емоції;
- відбір, призначення на посаду і підвищення по службі базується на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і капризах.

М. Вебер вважав, що запропонована ним система принципів забезпечить задовільного виконання багатьох одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі всіх соціальних організацій.

Е. Мейо і Хоторнський експеримент. Австралійський консультант, соціолог, професор школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (1880–1949) очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми «Вестерн електрик» в Хоторні (1924–1927). Результати цих експериментів істотно змінили в той період уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації.

Дослідження на Хоторнському заводі почалися з низки експериментів з поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати експериментів не дозволили вивести такої залежності. Проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з тим, що робочі відчували до себе особливу увагу як до учасників експерименту. Дане явище отримала назва Хоторнського ефекту.

*Хоторнський ефект* означає схильність людей до поведінки, що відхиляється від норми, коли вони розуміють, що є об'єктом експерименту і відчують до себе особливу увагу. Такого роду «спеціальне» звернення до випробовуваних суб'єктів призвело до виникнення в управлінні нової наукової школи, що отримала назву «Школа людських відносин».

Проведені дослідження дозволили Е. Мейо зробити низку істотних висновків, що суперечили концепції «раціонального працівника». Головними з них є наступні:

- чітке розділення і нормування праці не завжди призводять до підвищення продуктивності;
- люди чуйніші до соціального впливу групи рівних ним людей, чим до спонук і заходів контролю, що виходять від керівництва;
- менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб бути справжнім керівником. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, вислуховувати проблеми тих і інших, уміти дати потрібну раду і переконати співробітника прийняти зміни.

Вплив ідей Е. Мейо є очевидним і сьогодні. У програмах з удосконалення управління в багатьох великих організаціях підкреслюється необхідність і важливість спеціальної підготовки менеджерів з проведення бесід, встановлення міжособових відносин, розуміння групи, розвитку в менеджерів інших соціальних навичок. Всі ці проблеми актуальні і прямо або побічно витікають з робіт Е. Мейо.

На закінчення можна відзначити, що Мейо сформулював низку принципів, які можуть бути корисні і використовуватися в управлінні будь-якою організацією:

1. Індивідууми мають унікальні потреби, цілі і мотиви. Позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводитися як з особами.
2. Людські проблеми не можуть бути простими.
3. Особисті або сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці.

**Ч. Барнард і цілеспрямовані організації.** Об'єднання ідей Тейлора, Файоля і Вебера з результатами Хоторнського експерименту призвело до висновку, що організація – це «система свідомо координованих дій групи людей». Її основними елементами є техніка і люди, зосередження уваги тільки на одному з цих елементів не призводить до оптимізації системи. Це положення вперше було висунуте Ч. Барнардом.

Честер Барнард – професор, бізнесмен і філософ. Він почав працювати в корпорації ЛТ & Т в 1909 р. як статистик і швидко піднявся по службових сходах. У 1927 р. Ч. Барнард вже був президентом однієї з телефонних компаній. Його єдина книга «Функції керівника» (1938) визнана класичною роботою в сфері теорії організації.

Ч. Барнард дав визначення формальної (цілеспрямованою) організації і складових її елементів, призначення, виділив суб'єктивні і об'єктивні аспекти влади керівників. Особливе визнання отримала розроблена ним теорія сприйняття, що по новому пояснює взаємини менеджерів і працівників. Суть ідей Ч. Барнарда може бути виражена в наступних положеннях:

✓ фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, вимушують їх співробітничати, працювати групами, оскільки кооперація – це найдієвіший спосіб подолання цих обмежень;

✓ співпраця призводить до виникнення систем, що погоджено діють. Успішне функціонування таких систем залежить від результативності і властивої їм ефективності: результативність характеризує досягнення корпоративної мети, ефективність є наслідком індивідуальної продуктивності та означає досягнення мети з мінімальними витратами для її учасників;

✓ окремим індивідам властиві особисті мотиви кооперації, але існує якась межа, до якої вони продовжують сприяти зусиллям в досягненні корпоративної мети. Тому успіх організації залежить і від ступеня задоволеності своїх членів;

✓ організації можуть бути розподілені на два види: «формальні», тобто ті, які об'єднують зусилля декількох осіб і координують їх дії для досягнення загальної мети, і «неформальні», під якими розуміється сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоційовані групи людей, що не мають загальної або свідомо скоординованої мети;

✓ неформальна організація виступає як своєрідний самозахист індивідів перед експансією формальних організацій. До її головних функцій належать комунікація, підтримка згуртованості, зміцнення відчуття особистої гідності,

самоповаги і незалежності вибору. Формальна організація виникає у випадку, якщо є індивіди, які в змозі спілкуватися один з одним, згодні вносити свій внесок до групових дій і мають загальну мету;

✓ кожна формальна організація включає наступні елементи:

а) загальне призначення (мета);

б) система стимулів, які спонукатимуть людей вносити свій внесок до досягнення поставленої мети;

в) система влади, яка схиляє членів групи погоджуватися з рішеннями адміністраторів;

г) комунікації;

✓ влада – це інформаційний зв'язок (команда), завдяки якому інформація сприймається членами організації як інструмент управління їх діяльністю. Керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Тому справжнім носієм влади є не менеджер, а сам персонал, оскільки саме він вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження зверху. Суб'єктивним елементом влади служить її сприйняття працівниками, а об'єктивним – характер команди або інформаційного зв'язку;

✓ функції адміністратора у формальній організації – підтримка інформаційного зв'язку за допомогою організаційної структури, забезпечення діяльності найважливіших ділянок силами індивідів, що входять в організацію, формалізоване визначення мети (планування).

Ч. Барнард, так само як і Е. Мейо, був прихильником концепції «соціальної людини» і розглядав неекономічні стимули як вирішальний чинник виробництва. Він вважав, що суть взаємин індивіда і організації прихований в співпраці. Існують певні потреби, які не можуть бути задоволені самим індивідом, тому він повинен кооперуватися з іншими. Таким чином, організація просто допомагає індивідові досягти мети, до якої він не може пройти іншим шляхом.

**Д. Макгрегор і теорія X-Y.** Дуглас Макгрегор (1906–1964) є одним з найбільш відомих теоретиків, що зробив істотний внесок до розробки теорії організації на другому етапі. Його праці присвячені питанням практичного управління (керівництва). Найбільш значущою роботою є книга «Людська сторона підприємництва» (1960). Спостерігаючи за взаєминами керівництва і персоналу, Макгрегор прийшов до висновку, що керівник будує свою поведінку відносно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників і їх здібності. Проведені дослідження дозволили Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожна з яких може зайняти керівник по відношенню до своїх підлеглих. Спрощений варіант цієї системи розглядає позначені позиції по різні сторони континууму. Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа *теорією X*, а інша – *теорією Y*.

Відповідно до *теорії X* керівник найчастіше виражає своє відношення до підлеглих таким чином:

- кожній людині від природи властиво небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, де це тільки можливо;
- через те, що люди не бажають працювати, їх слід примушувати, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;
- честолюбство властиво дуже небагатьом, люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;
- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

*Теорія Y* розглядає протилежну ситуацію, що ідеалізується, при якій субординація виглядає як партнерство і становлення колективу проходить в ідеальному середовищі. Вона включає наступні положення:

- витрати фізичних і духовних сил на роботі такі ж природні, як і при грі або відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих або інших обов'язків;
- загроза покарання або зовнішній контроль не є єдиними засобами, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, яким вони прихильні;
- прихильність цілям є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за діяльність відповідатиме тому, які завдання, що стояли перед колективом, виконані;
- винахідливість і творче начало вельми поширені серед населення, але в умовах сучасного життя, коли технології так високо розвинені, вони часто залишаються прихованими.

Відповідно до поглядів Макгрегора теорія X – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади. В цьому випадку людина виступає як об'єкт владної дії. Навпаки, теорія Y заснована на принципі інтеграції або створення таких умов, в яких члени даної організації найкращим чином досягали б цілей, направляючи свою енергію на досягнення її успіху.

Значущість сформульованих Макгрегором припущень примусила менеджерів і авторів в сфері теорії організації уважно розглядати відносні переваги різних стилів керівництва організацією. Незабаром головним в дослідженнях лідерства стало питання: що означає керувати найкращим чином?

**А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію.** Найбільш значний внесок у розвиток теорії організації на третьому етапі був зроблений Альфредом Чандлером. Результати його досліджень отримали віддзеркалення в книзі «Стратегія і структура» (1962). А. Чандлер встановив, що із зміною стратегії компанії відповідним чином змінюється і її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації призводить до зміни стратегії, а це здійснює прямий вплив на організаційну схему. Так, А. Чандлер показав, що збільшення обсягу продукції, що випускається, орієнтується на потокове виробництво і призводить

до необхідного переходу від функціональної організаційної форми до структурної схеми на основі підрозділів.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього оточення і структури організації виконав Дж. Томсон в книзі «Організації у дії», показавши різницю між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності і орієнтована на внутрішні чинники, які пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури і її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища. Як заявляв Дж. Томсон, організації, кінець кінцем, тісно пов'язані з своїм оточенням: вони набувають ресурсів в обмін на продукцію, що випускається, їх технології базуються на реальностях навколишнього світу.

Услід за А. Чандлером і Дж. Томсоном в 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі гарвардської школи бізнесу Пол Лоуренс і Джей Лорш. Результатом цієї співпраці стала книга «Організація і її оточення». Лоуренс і Лорш розглядали організаційні структури і системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати в динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), з кращими компаніями в стабільній, мало змінній галузі (виробництво контейнерів). Вони встановили, що кращі фірми в бізнесі, для якого характерна стабільність, використовують функціональну схему організації і прості системи контролю. Навпаки, лідери в динамічному виробництві мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, чим їх конкуренти. Шляхом соціометричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність внутрішніх параметрів організації і характеристик зовнішнього середовища.

Отримані результати і висновки послужили основою для формування концепції організації як відкритої системи. Теоретики висунули і обґрунтували положення про те, що між організацією і середовищем не тільки існують відносини адаптації, але зовнішні характеристики середовища, з одного боку, і внутрішні структурні і поведінкові параметри – з іншого, нерозривно зв'язані об'єктивними закономірностями і взаємозалежностями (середовище, звичайно, не є єдиною детермінантою організації, крім того, важливе значення мають незалежні змінні цілей, технологія, розміри, нововведення і ін.). До початку 70-их років ХХ ст. цей підхід, названий П. Лоренсом і Дж. Лоршем організаційною теорією «випадків», оформився як один з напрямів цієї науки.

**Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника».** Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію робить наголос на неформальність, індивідуальну заповзятливість і еволюцію. Найбільш відомими теоретиками даного етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон.

Р. Сайерт і Дж. Марч робили спробу побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного «квазівирішення» конфліктів між підрозділами в організації, що складають, за Марчем, «політичні коаліції». Проте джерелами конфліктів вони вважали природний для будь-якої організації розподіл відповідальності за

досягнення різної мети і «обмежену раціональність» менеджерів в їх прагненні справитися з проблемами управління. Будь-яка організація, по Сайерту-Марчу, має достатньо сильні соціальні механізми для вирішення конфліктів (компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, переведення уваги з розгляду одних проблем на інші і т. п.). Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення скоріше задовільних, чим максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук, Сайерт, Саймон і Марч багато в чому сприяли утвердженню погляду на те, що менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або рахунковими машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність, що є нормальним станом справ.

У подальшому Марч і Саймон висунули концепцію організації як «смітника», виразивши цим своє ставлення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які мають місце у внутрішньо-організаційних відносинах.

*Модель «смітника»* застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Як приклади «смітників» можна назвати університети, мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. У організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень і у багатьох випадках непослідовні. Технології тут нечіткі, участь негнучка, з масою прикладів періодичної заміни працівників за принципом «пішов – прийшов», а також безперервної зміни персоналу в результаті плинності кадрів. Переваги або цілі визначаються скоріше у дії, а не так, ніби менеджер починає з постановки наперед вибраної мети і переслідує її досягнення. Таким чином, модель «смітника» можна розглядати як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам.

Кожен новий напрям теоретичних узагальнень приходив на зміну попередньому у вигляді додаткового внеску в еволюцію теорії організації стосовно нового витка науково-технічного і соціально-економічного розвитку суспільства.

#### **1.4. Сучасна теорія організації**

Сучасна теорія організації розвивається в трьох напрямках: ситуативний підхід до розгляду проблем організації, екологічний підхід, підхід організаційного навчання.

*Ситуативний підхід* заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності не існує єдиного правильного шляху. Організація повинна пристосовуватися до умов навколишнього середовища. Неможливо забезпечити створення таких структур, методів, типів організаційного порядку, які були б ідеально пристосовані для будь-якого часу, цілей, цінностей, ситуації. Кожному

типу управлінської ситуації, вирішуваних завдань, зовнішнього середовища відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, стратегія і структура.

*Екологічний підхід* стверджує, що серед організацій «виживає найбільш пристосована», має місце процес природного відбору і заміни організацій. У спрощеному вигляді даний підхід до розгляду організацій можна охарактеризувати таким чином:

1) у центрі уваги дослідників знаходяться не окремі організації, а групи, або популяції, організацій;

2) ефективність організації визначається її здатністю виживати;

3) роль навколишнього середовища у формуванні структури, стратегії організації визнається абсолютною, вважається, що менеджмент не робить істотного впливу на здатність організації до виживання;

4) оскільки природні і соціальні ресурси обмежені, то в процесі жорсткої конкуренції одні організації уцілюють, а інші припиняють існування.

У сучасних моделях організаційної екології (1980–1990-і роки) основна увага дослідників приділяється проблемам будови зовнішнього середовища, його динаміки, а також механізмам, що забезпечують структурні зміни в організації.

*Підхід організаційного навчання* заснований на визнанні двох видів навчання організації: першого порядку – по «одинарній петлі» і другого порядку – по «подвійній петлі». Відмінність між цими видами навчання стосовно організації полягає в тому, що навчання по «одинарній петлі» – це звичайне для будь-якої організації обов'язкове навчання персоналу, воно підвищує здатність організації досягати поставлених цілей, а навчання по «подвійній петлі» – це організований і свідомо керований процес самонавчання організації, який призводить до повного переосмислення досвіду організації (переоцінки її організаційних цілей, цінностей, переконань) і її навчання за допомогою цього процесу.

Ознаками «самонавчальної організації» є гнучка і максимально плоска організаційна структура, партисипативний і повчальний підходи при виробленні організаційної стратегії, гнучкість системи винагород; доступність і вільний обмін інформацією і досвідом між всіма членами організації; орієнтація на освоєння досвіду інших компаній; сприятливий для навчання і розвитку персоналу клімат.

Виокремлено чотири типи організацій, що навчаються (табл. 1.4.1).

«Знаючі» організації відносяться до адаптивного типу організацій і можуть залишатися такими, що досягають успіху до тих пір, поки їх ринок залишається відносно стабільним.

«Розуміючі» і «думаючі» організації є проміжною ланкою між «знаючими» організаціями і організаціями, що «навчаються».

Відмінною ознакою організації, що «навчається», є підхід до змін: тоді як інші організації адаптуються до них, залишаючись в рамках існуючих культурних цінностей і структур, в організаціях, що навчаються, самі зміни і отримане внаслідок цього знання є частиною культурних цінностей і структури.

## Характеристика організацій, що навчаються

Ознаки	Типи організації			
	Що знають	Що розуміють	Що думають	Що навчаються
Концепція	Прихильність Одному кращому шляху: • передбачуваність • контрольованість • ефективність	Прихильність фундаментальним культурним цінностям, які направляють стратегію і дії. Віра в пануючий міф	Погляд на бізнес як на низку проблем. Якщо виникла неполадка, її треба швидко усунути	Вивчення, розвиток і вдосконалення будь-якого досвіду що відноситься до бізнесу, включаючи і те, як цей досвід отримується
Функції менеджменту	Здійснюють контроль, використовуючи правила і інструкції «по книгах»	Пояснюють, повідомляють і укріплюють корпоративну культуру	Ідентифікують і виділяють проблеми, збирають дані і реалізують рішення	Вітають експериментування. Допмагають в аналізі. Заохочують конструктивну незгоду. Дають приклад навчання. Визнають невдачі
Персонал	Дотримуються правил, не питаючи чому	Використовують корпоративні цінності як основу поведінки	З ентузіазмом використовують і закріплюють запрограмовані рішення	Збирають і використовують інформацію. Сповідують конструктивний скептицизм
Споживачі	Повинні вірити, що компанії видніше	Вірять, що Цінності компанії забезпечують позитивний досвід	Вважають, що проблема повинна бути вирішена	Є частиною відносин навчання в рамках відкритого безперервного діалогу
Підхід до змін	Покрокові, є «тонким налаштуванням» для реалізації кращого шлях	Тільки в межах Пануючого міфу	Реалізуються через програми вирішення проблем, які розглядаються як панацея	Є частиною безперервного процесу, що описується ланцюжком «досвід, – аналіз – гіпотеза – експеримент – досвід»

## 1.5. Моделі організації

Модель організації визначає структуру і механізми координації діяльності організації. Основними елементами організаційної моделі є система робіт, робочі групи і процеси, пов'язані з ними. Останні визначають відносини управління і



комунікаційні зв'язки. Фактично модель організації є суперструктурою, в рамках якої протікає діяльність організації.

Нижче розглядаються основні моделі організації: класична, або механістична, модель і її різновид – бюрократична модель, неокласична, або органічна, модель, а також інституційна і системна моделі.

**Класична модель.** На початку ХХ в. у зв'язку із зростанням концентрації виробництва і утворенням великих промислових підприємств виникли умови для зародження наукових систем організації. В основному ці системи розроблялися і були направлені на раціональну організацію праці і виробництва. У створення й розвиток *раціоналістичного* напрямку внесли свій внесок класики теорії організації Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Муні і ін.

Основою класичної моделі є уявлення про те, що організація – лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею. Її серцевина – процес праці. Організація розглядається як безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління, пронизаними формальними зв'язками.

Головне в цій моделі – єдність командування і чіткий розподіл обов'язків. Основні засоби – планування, координація, контроль. Перш за все, організація – це інструмент для вирішення завдань, а його «гвинтик» – людина – нікого не цікавить як особа.

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

➤ *Організаційні цілі* – отримання економічних і інших заданих результатів, внесок в їх досягнення.

➤ *Структура і процеси* – раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій.

➤ *Характер організаційної поведінки* – виконання вказаних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка.

➤ *Тип системи управління* – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад і т. д.), що взаємодіють, подібно до механізму, для досягнення мети.

➤ *Розвиток* – свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов.

➤ *Головні напрями вдосконалення* – раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів.

Основними характеристиками моделі є цілі і відповідна їй ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, що формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація – як набір механічних, більш менш автономних частин, кожна з яких окремо може бути вдосконалена для підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль будуються так, щоб забезпечити поведінку людей відповідно до певних положень.

Організація виступає як замкнута система, а поліпшення її функціонування забезпечується за рахунок внутрішньої раціоналізації без урахування зовнішнього середовища.

Розглянемо деякі поняття і положення, які використовуються при побудові раціоналістичної моделі організації.

**Ієрархія** – це порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим. Кожна організація складається з підрозділів, які діляться на дрібніші організаційні одиниці, тобто мають ієрархічну структуру. У класичній теорії організації поняттю ієрархічної структури відповідає «принцип сходів», що припускає ділення влади і відповідальності по вертикалі ієрархії і розподіл обов'язків між підрозділами.

**Адміністративна влада.** Важливим положенням теорії організації є принцип закріплення влади за деяким центральним органом управління. При цьому той, хто володіє владою, має право віддавати комусь накази, а той, що отримав наказ, зобов'язаний його виконати.

**Влада** – це здатність викликати старанність підлеглого, її основою є формальне положення керівника і керівництво за допомогою заохочень і стягнень. Влада служить засобом інтеграції діяльності окремих елементів організації і їх орієнтації на досягнення загальної мети.

**Спеціалізація.** Принцип спеціалізації знаходить вираження в поділі організації на спеціалізовані одиниці, кожна з яких покликана виконувати певні функції.

**Взаємини між лінійною структурою і штабними службами.** У класичній моделі лінійна структура (керівники на всіх рівнях ієрархії управління) є носієм і безпосереднім джерелом адміністративної влади, а функції штабних служб (відділів, бюро і інших підрозділів системи управління) полягають в тому, щоб допомагати і давати поради лінійним керівникам. З розвитком спеціалізації і ускладненням організацій штабні служби набувають більш важливої ролі в системі управління.

**Бюрократична модель.** Автор моделі М. Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, не завжди розумна і іноді перешкоджає ефективній діяльності організації. Тому він вибрав як ідеальну модель таку форму організації, в якій можна було б звести до мінімуму вплив поведінки окремої особи.

Основними рисами моделі ідеальної бюрократичної організації, запропонованої М. Вебером, є:

- розподіл праці на основі функціональної спеціалізації;
- чітка ієрархія влади;
- система правил, що визначають права і обов'язки кожного члена організації;
- система процедур, що визначають порядок дії у всіх ситуаціях, що виникають в процесі функціонування організації;
- відбір і висунення працівників за їх кваліфікацією.

Таким чином, моделі традиційного, раціоналістичного напрямку (класична, бюрократична) розглядають організацію як чисто формальну, в якій внутрішнє життя протікає за строго визначеною системою правил, розпоряджень і рекомендацій, обов'язкових для всіх членів організації.

Система носить примусовий характер, а структурні елементи повинні працювати, як добре відлагоджений позбавлений індивідуальності механізм. Особа існує ізольовано від інших і повинна бути пристосована до потреб організації за допомогою формальних економічних важелів.

Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника.

**Неокласична модель.** Іншим напрямом теорії організації слід вважати поведінковий напрям. Моделі цього напрямку будуються з урахуванням можливостей людини, яка розглядається не тільки як оператор, що виконує деяку роботу, але і як особа, що володіє певними соціальними інтересами. Зародження поведінкового напрямку пов'язане з тим, що в 1930-х роках велике машинне виробництво зумовило максимальне інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, а це увійшло до суперечності з потребами особи. Нижче приводяться характерні риси неокласичної моделі:

➤ *Організаційні цілі* – виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп і індивідів.

➤ *Структури і процеси* – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції і адаптації організацій, виходячи з потреб її членів.

➤ *Характер організаційної поведінки* – дії, що викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню.

➤ *Тип системи управління* – органічний – самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, що функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються.

➤ *Розвиток* – спонтанно назріваючі зміни внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем.

➤ *Головні напрями вдосконалення* – дія на групові і індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

У організаціях, що дотримуються неокласичного напрямку у виробленні рішень, бере участь широке коло працівників, а не тільки вузька група на вищому рівні управління. Не тільки адміністративна влада, але і взаємна довіра служать об'єднуючою силою організації. Керівник – це скоріше посередник для зв'язку усередині групи, а не тільки представник вищої влади. Необхідним є підвищення відповідальності членів організації, а не встановлення зовнішнього контролю за результатами їх роботи.

**Інституційна модель.** Ця модель розглядає організацію як політичний інститут, як об'єднання груп, кожна з яких переслідує свої цілі. Відповідно до інституційної моделі нормальне функціонування організації обумовлюється не тільки раціональністю структури, врахуванням соціально-психологічних запитів

її членів як індивідів, але і врахуванням запитів соціальних груп, що діють як всередині, так і поза організацією.

Одним з принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема «*партисипативне управління*», засноване на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень.

Іншим принципом є створення керівником відповідного клімату для зростання або психологічної підтримки працівників під час роботи, що стимулює їх брати на себе відповідальність.

Важливими рисами інституційної моделі організації прийнято вважати:

- принцип соціальної відповідальності бізнесу;
- врахування особливостей групової ідеології (власників, менеджерів, робітників, жінок, молоді і т. д.);
- забезпечення більшої відповідності структури управління організації культурним традиціям, науці і т. д.;
- погляд на ухвалення рішень як на процес взаємних вимог і поступок, що призводять до певних компромісів між групами.

Характерні риси інституційної моделі:

- *Організаційні цілі* – досягнення мети розвитку організації.
- *Структури і процеси* – узгодження соціальної, неформальної структури з формальними структурами організації, при якому неформальним системам надається провідне значення.
- *Характер організаційної поведінки* – встановлення порядку, за якого направляючі установки соціальної дії визнаються членами колективу як моральні і соціально важливі для існування організації.
- *Тип системи управління* – поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють і в низці випадків заважають досягненню мети організації.
- *Розвиток* – реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо-організаційних суперечностей і конфліктів.
- *Головні напрями вдосконалення* – вирішення проблем, що виникають, на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок, що призводять до певних компромісів між групами.

В цілому інституційна модель орієнтована на розвиток виробничої демократії і розширення участі працівників в ухваленні рішень, на спеціальну підготовку керівників, що підвищує їх сприйнятливість до підлеглих, яка допомагає налагодити вільні комунікації між членами організації.

**Системна модель.** Третім напрямом, на якому базується сучасна теорія організації, є системний підхід. Об'єктивними умовами зародження системного підходу в 50-х роках ХХ ст. і його проникнення в науку і практику управління в 60-70 роки стало посилення взаємозв'язків всіх сторін організаційної діяльності, розширення і ускладнення внутрішньо-організаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем.

Традиційні моделі організації приділяють основну увагу окремим елементам організації і методам, що дозволяють розділити її діяльність на окремі

завдання і робочі операції. У них не розглядаються достатньо серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації.

*Системна модель* прагне представити організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин і змінних, і розглядає будь-яку організацію як соціальну систему, що входить до складу ширшої системи суспільства. Системна модель організації ґрунтується на концепції відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації і зовнішнього середовища. Вона базується також на концепції соціальних систем, тобто включає і інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні. Системна модель має міждисциплінарний характер і залучає до дослідження і створення організацій положення кібернетики, економічної науки, математичного моделювання, соціології, психології і інших галузей знання.

Системній моделі організації властиві наступні риси:

➤ *Організаційні цілі* – забезпечення безлічі як зовнішніх (економічних, технічних і т. д.), так і внутрішніх (соціально-психологічних і ін.) результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому і її підсистем.

➤ *Структури і процеси* – взаємозв'язані формальні і неформальні характеристики організацій, встановлені як під впливом централізованих розпоряджень, так і на основі неформального пристосування організації до вирішення проблем, що виникають.

➤ *Характер організаційної поведінки* – дії, обумовлені комплексом впливів з боку зовнішніх чинників системи управління, групових і особових відносин і регульовані лише частково.

➤ *Тип системи управління* – блоковий, тобто поєднання механістичних і органічних підсистем залежно від вимог ситуації (середовища, цілей, кадрів, технології).

➤ *Розвиток* – організаційні нововведення і перебудови, що виникають як свідомо, так і самовільно в міру виявлення організаційних проблем, пошуку шляхів їх рішення, впровадження результатів.

➤ *Головні напрями вдосконалення* – здійснення поетапних, взаємозв'язаних заходів щодо перебудови формальних і неформальних характеристик організацій на основі зворотного зв'язку.

Як видно з наведених положень, в системній моделі організації реалізується спроба забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей з тим, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації і доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційно-управлінську теорію на нові рівні розвитку.