

Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

План

2.1. Еволюція теорії організації.

2.2. Основні ідеї теорії організації

2.3. Моделі теорії організації.

2.1. 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. В 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 цієї теорії.

Можна виділити два принципово протилежних підходи 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 визначає 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, конкуренції, збуту, що виходять за межі внутрішньої організації та 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-ті роки ХХ ст. 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 є 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 приведуть до її досягнення. Така позиція дає змогу ухвалювати раціональні рішення. Дії організації стають, таким чином, запрограмованими.

Соціальне мислення означає неоднозначність у визначенні і виборі цілей та ухваленні конкретних рішень щодо підвищення ефективності виробництва в цехах, на ділянках машинобудівного підприємства тощо. Соціальний підхід припускає, що рішення про цілі організації виражають 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 у розвитку теорії організації виділяється чотири етапи. Кожен етап визначається єдиною комбінацією установлених ознак (закрита-відкрита система, раціональне-соціальне мислення) на двовимірній сітці.

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 зробили 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 цьому етапі відбувається повернення до "соціального мислення", але вже в межах 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'єкта 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, що займаються теорією організації, виділяють три шляхи її розвитку:

- 1) створення загального підходу до основних наукових переконань на базі наявних у менеджменті, економіці, соціології та інших науках наукових бачень та подальше просування у дослідженнях;
- 2) виділення своєї локальної сфери дослідження частини організації та її розвитку;
- 3) формування триступеневої схеми розвитку (табл. 1.1).

У розвитку теорії організації є проблема кількісного вимірювання організаційних параметрів.

Теорія організації формує систему наукових знань у сфері аналізу та синтезу соціальних організацій і соціальних відносин. Розвиток теорії організації включає сім етапів:

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

Таблиця 1.1

Рівні розвитку теорії організації

1-й рівень	2-й рівень	3-й 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

- 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
- б) своїх власних проблем;

7)практична апробація розроблених теорій і методик;

8)узагальнення теоретичних розробок та практичних результатів, застосування окремих положень теорії організації, накопичення статистичних даних.

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

2.2. Основоположені ідеї теорії організації

Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації. Початок серії фундаментальних робіт у сфері теорії організації поклала праця Ф. Тейлора "Принципи наукового управління", опублікована в 1911 р.

Фредерік Тейлор (1856-1915) - американський інженер. Після закінчення технологічного інституту в 1876р. Тейлор працював у металургійній компанії "Мідвейл стіл 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 металурги, книги, які 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 у сучасному виробництві, замінивши застарілі авторитарні методи науковими підходами до управління.

Зі своїх досліджень і експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які склали основу класичної теорії організації. До них належать:

- розподіл праці.* Цей принцип не тільки простежується на рівні майстерні або цеху, але і поширюється на управлінські ешелони. За менеджером має бути закріплена функція планування, а за працівником - функція виконання. Крім цього розподілу праці в широкому сенсі Ф. Тейлор рекомендував також розподіляти конкретні виробничі завдання, щоб кожен член персоналу (як робітник, так і менеджер) виконував лише одну функцію;
- функціональне керівництво.* Нагляд за робітниками повинен мати функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Ф.

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*. Ф. 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 з цим принципом виробничі завдання мають бути не тільки щохвилини 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 робітників, і менеджер отримують певні стандарти, які сприяють вимірюванню праці;

- *програми стимулювання*. Робітник повинен усвідомлювати, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від встановленого випуску готової продукції, а у разі досягнення більшої продуктивності робітникові виплачується премія;

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

- *мотивація*. Сутність 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 сьогоднішній день, 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. На його думку, застосування принципів наукового управління приведе 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 упровадженню "наукового управління". Методи Ф.

Тейлора розглядали як науково обґрунтовану систему експлуатації робітників, що призводить до інтенсифікації праці і зростання безробіття.

Проте Ф. Тейлор, поза сумнівом, був одним із великих першопроходців у сфері теорії організації та 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 у 1916 р. І хоча роботи Тейлора і Файоля були написані приблизно в один час, вони істотно відрізнялися одна від одної. Ідеї Ф. 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, а перед виходом А. Файоля у відставку перетворився на одне з найбільших і процвітаючих підприємств Франції.

А. Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати на всіх рівнях 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, за якими здійснюються 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 дослідника, дає змогу 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.

Приклад. Припустимо, потрібно передати повідомлення від індивіда Д до індивіда О, які знаходяться на одному рівні ієрархії, але в різних підрозділах. Відповідно до вказаної ієрахічної 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 варто дозволяти такий прямий горизонтальний зв'язок, принаймні в кризових ситуаціях, коли важлива швидкість дії. Цей соціальний комунікаційний канал отримав назву "місток" Файоля.

А. 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 ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому А. Файоль і Ф. Тейлор розробили правила і норми керованості в цифровому вираженні. 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 вимагає введення посади завідувача майстерні, а наявність 2-5 завідувачів майстернями - 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 А. Файоля лише точніше виражають загальновідомі істини, а в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Проте, не зважаючи 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 застосовував у буквальному значенні – "правління державних службовців". На його думку, бюрократія характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Принципи побудови бюрократичної організації полягають у такому:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дає змогу визначити завдання і обов'язки кожного посадовця;
- організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглості 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 базуються на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і примхах.

М. Вебер вважав, що запропонована ним система принципів забезпечить задовільне виконання багатьох одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі усіх 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 Хо-торні (1924-1927). Результати цих експериментів істотно змінили уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації.

Дослідження на Хоторнському заводі почалися з низки експериментів щодо поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати експериментів не дали змоги вивести такої залежності, проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з відчуттям робітників до себе особливої уваги як до учасників експерименту. Це явище отримало назву хоторнського ефекту.

Хоторнський ефект означає схильність людей до поведінки, що відхиляється від норми, коли вони розуміють, що є об'єктом експерименту. Такого роду "спеціальне" звернення до випробовуваних суб'єктів привело до виникнення в управлінні нової наукової школи, що отримала назву "Школа людських відносин".

На основі проведених досліджень Е. Мейо зробив висновки, що суперечили концепції "раціонального працівника". Головними з них є такі: чітке розділення і нормування праці не-завжди приводять до підвищення продуктивності; люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонук і заходів контролю, що виходять від керівництва; менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб виконувати функції керівника. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, уміти вислуховувати їхні проблеми, дати пораду, 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 щодо проведення бесід, встановлення між-особових відносин, розуміння групи, розвитку інших соціальних навичок. Всі ці проблеми актуальні і прямо або побічно витікають з робіт Е. Мейо.

Е. Мейо сформулював низку принципів, які можуть бути корисними 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.
4. Барнард і цілеспрямовані організації. Об'єднання ідей Ф. Тейлора, А. Файоля і М. Вебера з результатами хоторнського експерименту дало підстави розглядати організацію як "систему свідомо координованих дій групи людей", її основними елементами є техніка і люди, але зосередження уваги тільки на одному з елементів не приводить до оптимізації системи. Це положення вперше висунув Ч. Барнард.

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

Ч. Барнард дав визначення формальної (цілеспрямованої) організації та її складових, призначення, виділив суб'єктивні й об'єктивні аспекти влади керівників. Особливе визнання отримала розроблена ним теорія сприйняття, що

по-новому пояснює взаємини менеджерів і працівників. Сутність ідей Ч. Барнарда можна виразити такими положеннями:

- фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, змушують їх співробітничати, працювати групами, оскільки кооперація – це найдієвіший спосіб подолання цих обмежень;
- співпраця приводить до виникнення систем, які діють погоджено. 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 є певна межа, до якої вони продовжують сприяти досягненню корпоративної мети. Тому успіх організації залежить і від ступеня задоволеності її 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 робити свій внесок до групових дій і мають загальну мету;
- кожна формальна організація включає такі елементи: а) загальне призначення (мета); б) систему стимулів, які спонукатимуть людей робити свій внесок в досягнення поставленої мети; в) систему 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 персонал,

оскільки саме він вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження зверху. Суб'єктивним елементом влади є 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 сутність взаємин індивіда й організації прихована у співпраці. Є певні потреби, які не можуть бути задоволені самим індивідом, тому він повинен кооперуватися з іншими. Таким чином, організація просто допомагає індивідові досягти мети, яку він не може зреалізувати іншим шляхом.

Д. Макгрегор і теорія Х-У. Дуглас Макгрегор (1906-1964) – один із найвідоміших теоретиків, що зробив значний внесок у розробку 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 стосовно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників та їх здібності. Проведені дослідження дали змогу Д. Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожна з яких може зайняти керівник щодо своїх підлеглих. У спрощеному варіанті цієї системи позначені позиції постають по різні боки континууму. Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією Х, а інша – теорією У. Відповідно до *теорії Х* керівник найчастіше виражає своє ставлення до підлеглих таким чином:

- кожній людині від природи властиве небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, за будь-якої зручної нагоди;
- оскільки люди не бажають працювати, доцільно примушувати, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;
- честолюбство властиве дуже не багатьом; такі люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;
- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

Теорія У розглядає протилежну ситуацію, при якій субординація виглядає як партнерство і становлення колективу проходить в ідеальному середовищі. Вона включає такі 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, до яких вони прихильні;
- слідкування 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 дуже поширені серед населення, але в умовах високорозвинених технологій, вони часто залишаються непоміченими.

Відповідно до поглядів Д. Макгрегора теорія Х – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади. В цьому випадку людина виступає як об'єкт владної дії. Теорія Г навпаки, заснована на принципі інтеграції або створення умов, за яких члени організації можуть досягти бажаних цілей, спрямовуючи свою енергію у потрібне русло.

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

А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. 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 зі зміною стратегії компанії відповідним чином змінюється і її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації приводить до зміни стратегії, а це здійснює прямий вплив на організаційну схему. Так, А. Чандлер показав, що збільшення обсягу продукції, яка випускається, орієнтується на потокове виробництво і зумовлює необхідний

перехід від функціональної організаційної форми до структурної схеми на основі підрозділів.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього середовища і структури організації виконав Дж. Томсон у книзі "Організації у дії", показавши відмінність між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності й 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. Дж. Томсон заявляв, що організації тісно пов'язані зі своїм оточенням: вони набувають ресурсів в обмін на продукцію, що випускається, їх технології базуються на реаліях 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 та прості системи контролю. Лідери в динамічному виробництві навпаки мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, ніж їх конкуренти. Шляхом соціо-метричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність внутрішніх параметрів організації та 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 й 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 тощо.). До початку 70-х 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 цього етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон.

Р. Сайерт і Дж. Марч намагались побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного "квазивирішення" конфліктів між підрозділами в організації, що складають, за Дж. 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, за Сайертом-Марчем, 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. ін.). Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення скоріше задовільних, ніж максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук. Р. Сайерт, Г. Саймон і Дж. Марч сприяли утвердженню погляду на те, що менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або обчислюваними машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність щодо нормального стану справ.

У подальшому Дж. Марч і Г. Саймон висунули концепцію організації як "смітника", виразивши своє ставлення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які мають місце у внутрішньоорганізаційних відносинах о

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. В 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.

2.3. Моделі теорії організації

Модель організації визначає структуру і механізми координації діяльністю 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 межах якої здійснюється діяльність організації.

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

Класична модель. На початку ХХ ст. у зв'язку зі зростанням концентрації виробництва і утворенням великих промислових підприємств виникли умови для зародження наукових систем організації. В основному ці системи розроблялися і були спрямовані на раціональну організацію праці і виробництва. У створення й розвиток *раціоналістичного* напрямку зробили свій внесок класики теорії організації Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Муні та 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. Насамперед, організація – це інструмент для вирішення завдань, а його "гвинтик" – людина – нікого не цікавить як особистість.

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

- *організаційні цілі* – отримання економічних та 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 відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;
- *тип системи управління* – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад тощо), 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 їм ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, які формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація – як набір механічних, більш-менш автономних частин, кожна з яких може бути вдосконалена з метою підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль здійснюються 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 у процесі побудови раціоналістичної моделі організації.

Ієрархія - це порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим. Кожна організація складається з підрозділів, які у свою чергу діляться на дрібніші організаційні одиниці, тобто мають ієрархічну структуру. У класичній теорії організації поняттю ієрархічна структура відповідає "принцип сходів", що передбачає ділення влади і відповідальності по вертикалі ієрархії та розподіл обов'язків між підрозділами.

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

Влада – це здатність керівника і керівництва викликати старанність підлеглого 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 й інших підрозділів системи управління) полягають у тому, щоб допомагати і давати поради лінійним керівникам. З розвитком спеціалізації й 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, незавжди зрозуміла, а 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 в усіх ситуаціях, які виникають у процесі функціонування організації;
- відбір і висунення працівників відповідно до їх кваліфікації.

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

Система має примусовий характер, а структурні елементи повинні працювати, як добре відремонтований, позбавлений індивідуальності механізм. Особа є ізольованою 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 максимально інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, що суперечить потребам особи. Нижче наводяться характерні риси неокласичної моделі:

- *організаційні цілі* – виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів;
- *структури і процеси* – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції й адаптації організацій, виходячи з потреб її членів;
- *характер організаційної поведінки* – дії, викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню;
- *тип системи управління* – органічний є самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, яка функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються;
- *розвиток* – зміни, які виникають спонтанно внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;
- *головні напрями вдосконалення* – вплив на групові й індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

В організаціях, що дотримуються неокласичного напрямку у виробленні рішень, приймає участь велика кількість працівників, а не тільки вузька група на вищому рівні управління.

Не лише адміністративна влада, але і взаємна довіра служать об'єднуючою силою організації. Керівник – це скоріше посередник для зв'язку всередині групи, а не 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 за межами організації.

Одним із принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема *"партисипативне управління"*, що ґрунтується 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.

Головними ознаками інституційної моделі організації прийнято вважати:

- принцип соціальної відповідальності бізнесу;
- врахування особливостей групової ідеології (власників, менеджерів, робітників, жінок, молоді тощо);
- забезпечення більшої відповідності структури управління організації культурним традиціям, науці тощо;
- погляд на ухвалення рішень як на процес взаємних вимог і поступок, що приводять 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, заякого 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 часто заважають досягненню мети організації.
- *Розвиток* – реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей і конфліктів.
- *Головні напрями вдосконалення* – вирішення проблем, що виникають, на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок, що приводять до певних компромісів між групами.

У цілому інституційна модель орієнтована на розвиток виробничої демократії та розширення участі працівників в ухваленні рішень, на спеціальну підготовку керівників, яка допомагає краще зрозуміти підлеглих, що дає змогу 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 роках стали посилення взаємозв'язків усіх сторін організаційної діяльності, розширення і ускладнення внутрішньоорганізаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем.

Традиційні моделі організації приділяють основну увагу окремим елементам організації та методам, що дають змогу розчленувати її діяльність на окремі завдання і робочі операції. Вони не розглядають достатньо серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації.

Системна модель прагне представити організацію як систему, що складається із взаємопов'язаних частин і змінних, і вважає будь-яку організацію соціальною системою, що входить до складу ширшої системи суспільства. Системна модель організації ґрунтується на концепціях відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації та зовнішнього середовища і соціальних систем, тобто включає також інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні. Системна модель має міждисциплінарний характер і залучає до дослідження і створення організацій такі галузі знання, як кібернетика, економічна наука, математичне моделювання, соціологія, психологія тощо.

Системній моделі організації властиві такі риси:

- *організаційні цілі* – забезпечення як зовнішніх (економічних, технічних тощо), так і внутрішніх (соціально-психологічних та ін.) результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому та її підсистем зокрема;
- *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, зумовлені впливом зовнішніх чинників системи управління, групових і особових відносин, 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 подолання, 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, у системній моделі організації реалізується спроба забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей з тим, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації та доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційно-управлінську теорію на нові рівні розвитку.

