

*Татарінов Є. В., кандидат психологічних наук  
науковий співробітник лабораторії НМЗ (ПВОС)  
НМЦ кадрової політики МОУ, (м.  
Київ) Богайчук В. Ж., кандидат політичних наук,  
доцент  
начальник НДЛГІ НУОУ, (м. Київ)*

## РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНИХ ПОГЛЯДІВ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

*В статті проаналізовано становлення розуміння психологічних основ управління організацією на основі розвитку організаційних підходів до їх наукового дослідження.*

*Ключові слова: організація, управління, організаційні вимоги, індивідуальні характеристики, організаційна поведінка.*

*В статье проанализировано становление понимания психологических основ управления организацией на основе развития организационных подходов к их научному исследованию.*

*Ключевые слова: организация, управление, организационные требования, индивидуальные характеристики, организационное поведение.*

*In the article becoming of understanding of psychological government bases is analyzed by organization on the basis of development of the organizational going near their scientific research.*

*Keywords: organization, management, organizational requirements, individual descriptions, organizational behavior.*

**Постановка проблеми.** Неосяжний організаційний світ, що оточує сучасного індивіда, надзвичайно складний, багатоманітний і динамічний: утворюються і зникають цілі держави; процвітають і занепадають сотні приватних та державних підприємств, компаній, установ; формується, розвиваються і розпадаються безліч різних організаційних співтовариств – союзів, партій, рухів, фондів, клубів, сект тощо. Саме тому сучасну людину справедливо можна назвати організаційною людиною, тому що кожний з нас, хоче він того чи ні, вбирає в себе принципи, цінності, дух і психологію тих організацій, з якими нас пов'язало життя. Перефразувавши відому приказку, можна без перебільшення сказати: “Назви мені організації, з якими ти зв'язаний, і я скажу тобі, хто ти” [3]. Теоретичне осмислення організації як системи, за допомогою основних підходів і визначень, цілей, станів і процесів обов'язково бере в основу умови зовнішнього середовища. Концепція середовища, при якій “теоретичні організації” могли б існувати не тільки на рівні моделей, але й у реальній практиці, є визначальною в розумінні психологічної природи організацій [4]. Саме організаційна психологія як прикладна галузь психологічної науки вивчає всі аспекти психічної діяльності і поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності і створення сприятливих умов

для праці, індивідуального розвитку і психічного здоров'я членів організації. Але варто зазначити, що становлення сучасного розуміння психологічних основ управління організацією відбувалося в трансформації наукових поглядів на проблему через класичні теорії організації (науковий менеджмент Ф. Тейлора, організаційні принципи А. Файоля, бюрократична теорія організації М. Вебера), організаційну концепцію “людських відносин” (погляди на організацію Е. Мейо, концепція Д. Макгрегора, теорія К. Арджириса, організаційна система Р. Лікерта, підхід У. Бенніса, погляди Е. Шейна), ситуаційні теорії організації (ситуаційний підхід Р. Моклера, підхід Дж. Вудворда, дослідження Т. Бернса і Дж. Сталкера, погляди П. Лоуренса і Дж. Лорша), організація як соціотехнічна система (Е. Трист і Л. Бамфорт), управління організацією як мистецтво (Дж. Одіорне), що досліджували проблеми управління організацією. Сучасні українські науковці також здійснили вагомий внесок у розвиток поглядів на психологічну основу управління сучасною організацією, зокрема серед них відомі українські вчені: Л.В. Балабанова, В.П. Казміренко, Л.М. Карамушка, О.В. Сардак, О.І. Власова, Ю.В. Никоненко та ін.

Так, Л.В. Балабанова зазначає, що в Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги,

технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління персоналом [1, с. 17–18].

**Метою статті** визначено дослідження розвитку психологічних поглядів на управління в теоріях організації, які детермінували появу організаційної психології як окремої галузі знань.

**Основні результати дослідження.** Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. Практична значимість управління персоналом полягає у такому: ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом; раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності; спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонованих наукою [1, С. 17–18].

Розглянемо трансформацію психологічних поглядів на управління крізь призму розвитку основних найбільш відомих теорій щодо управління організацією.

Ідеї і концепції, охоплені *класичними теоріями організації*, зосередили внесок Ф. Тейлора, Г. Файоля і М. Вебера. Одна з перших спроб проаналізувати організаційні аспекти управління була почата Ф. Тейлором. У науковому менеджменті Ф. Тейлора основну увагу було сконцентровано на діяльності низової ланки організації [5]. Одним із головних досягнень даного підходу стала науковість управління як такого, тобто об'єктивний аналіз фактів і даних, зібраних на робочому місці, повинний був стати основою визначення найкращих способів організації діяльності. Сутність своєї системи Тейлор формулював у такий спосіб: “Наука замість традиційних навичок; гармонія замість протиріч; співробітництво замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого робітника до максимальної доступної йому продуктивності і максимального добробуту”

[5, с. 120]. На нашу думку, позиція Ф. Тейлора в психологічному змісті цінна новаторським пошуком гармонійної взаємодії в організаційному процесі усіх членів та їх розвиток.

Організаційні принципи французького дослідника А. Файоля були обумовлені необхідністю аналізу побудови і створення принципів функціонування організації в цілому. А. Файоль запропонував ряд організаційних принципів, необхідних для ефективного управління організацією – розглядати управлінську діяльність як самостійний об'єкт дослідження. При цьому він виділив п'ять основних елементів, з яких, на його думку, складаються функції управління: прогнозування, планування, організація, координування і контроль. А. Файоль першим відмовився від погляду на управління як “винятковий привілей” вищого керівництва. Він стверджував, що адміністративні функції існують на будь-якому рівні організації і їх виконують у певній мері навіть працівники низової ланки, тому адміністративна відповідальність прямопропорційна рівню організаційної ієрархії [6]. Таким чином А. Файоль намагався зазирнути в глибину організаційних процесів і знайти в них місце людини.

Бюрократію, як “ідеальний тип” організації, що забезпечує найбільшу ефективність і передбачуваність поведінки її членів, розглядав німецький соціолог М. Вебер. Ідеальна бюрократія за М. Вебером повинна мати такі характеристики: поділ праці і спеціалізація, чітко визначена ієрархія влади, висока формалізація, позаособистісний характер, кадрові рішення, засновані на достоїнствах, планування кар'єри, чіткий поділ організаційного й особистого життя членів організації, дисципліна [3]. На нашу думку, психологічна цінність поглядів М. Вебера у адекватному оцінюванні кадрового потенціалу особистості і плануванні на цій основі індивідуальної стратегії кар'єрного зростання кожного, на основі його достоїнств та фахових переваг.

Виникнення *концепції “людських відносин”* пов'язують з ім'ям австралійсько-американського соціолога Е. Мейо в контексті його відомих хоуторнських експериментів. На його думку вирішальний вплив на зростання ефективності діяльності

працівника організації здійснюють не матеріальні, а психологічні і соціальні чинники, чим він здійснив перелом поглядів на особистість та її роль в управлінні організаційними процесами.

Е. Мейо вважав, що індивід насамперед прагне до встановлення значимих соціальних зв'язків з іншими людьми і лише потім як частина групи або деякого співтовариства він виконує економічну функцію, що потрібна і цінується групою. Економічна функція не вичерпує життєдіяльності людини, і її відношення до неї залежить від оцінки її людьми, з якими вона пов'язана. "Людина – унікальна соціальна тварина, здатна досягти повної "свободи", лише цілком розчинившись у групі" [9].

Організація повинна бути орієнтована в більшому ступені на людей і відповідальність за розвиток організації лежить на вищому керівництві. Основні положення організаційної *концепції "людських відносин"* А.М. Занковський зводить до трьох: 1) людина – насамперед істота соціальна; 2) жорсткі формальні межі класичної організації (владна ієрархія, формалізація організаційних процесів і т.п.) не сумісні з природою людини; 3) відповідальність за рішення проблем індивіда в організації лежить на менеджменті [3].

Е. Мейо своїми розробками показав, що недостатньо стимулювати індивідуальні зусилля працівників, необхідні також організаційні заходи, спрямовані на конкретні організаційні групи, які б враховували усі властиві їм психологічні і соціальні особливості [9]. Таким чином, конфлікт між індивідом і організацією можна цілком вирішити, якщо відповідним чином задовольнити соціальні і психологічні потреби працівників, причому управлінці зможуть досягти більшої продуктивності праці в організаціях, а працівники відчують зміст і радість від своєї праці.

За В. Скоттом для зрозуміння специфіки організаційної поведінки індивіда потрібно з'ясувати: 1) вимоги організації; 2) індивідуальні характеристики індивідів; 3) взаємодію організаційних вимог і індивідуальних характеристик [3].

Основним компонентом концепції Д. Макгрегора була необхідність інтеграції організаційних цілей і цілей індивіда в організації. Він вважав, що тільки спільними

зусиллями управлінця і рядових працівників ці цілі можуть бути зближені. При цьому завдання управлінця і організаційної структури створити умови, за яких, досягаючи організаційних цілей, члени організації в той же час реалізовували б свої індивідуальні цілі і завдання. Організаційне середовище в кожен момент часу можуть або сприяти інтеграції цілей, або перешкоджати їй. При цьому зазначимо, що уявлення про систему управління (позначена як теорія X), за багатьма характеристиками співпадає з поглядами класичних організаційних теорій: людина ледача, вимагає примусу і постійного контролю. Теорія Y, навпроти, виражає гуманістичний напрям концепції "людських відносин", розглядаючи індивіда як творчу особистість, якій властиве прагнення ставити перед собою нові цілі і своїми зусиллями, працею досягати їх без примусу і контролю ззовні [10]. Зазначимо, що така позиція Д. Макгрегора дає підстави говорити про психологічну основу в теорії Y, що сприяло подальшому розвитку психологічних основ управління організацією.

У центрі уваги К. Арджириса було дослідження впливу організаційної структури на поведінку працівників. При цьому він виходив із уявлень про людину як організм, що розвивається. Таким чином, поведінка цікавила його насамперед через вплив, який обмеження формальної організації здійснюють на розвиток її членів. Тому за К. Арджисом основні постулати розвитку індивіда в організації є: 1) від пасивності до активності; 2) від залежності до незалежності; 3) від потреби негайного задоволення потреб до здатності їх відстроченого задоволення; 4) від здатності виконувати тільки конкретні операції до здатності здійснювати абстрактні операції; 5) від декількох здібностей до їх різноманіття [3]. На нашу думку, К. Арджирис обґрунтував активну роль суб'єкта в діяльності організації при чому як управлінця так і працівників нижчого рівня.

Але якісне управління організацією повинно передбачати ефективність її діяльності, виражену в суспільно-значимих корисних результатах. У своїх дослідженнях Р. Лікерт виявив, що ефективні організації значно відрізняються від неефективних за своїми структурними характеристиками. На його думку, ефективна організація спонукує

управлінця концентруватися на створенні ефективних робочих груп з високопродуктивними цілями. Менш ефективні організації надмірну увагу приділяють високій спеціалізації, намагаються найняти людей з відповідною кваліфікацією і навичками для виконання цих спеціалізованих завдань, навчають персонал роботі найкращими способами і здійснюють “тісний” контроль за їх працею. Р. Ликерт стверджував, що неефективність класичної організації обумовлена її нездатністю реагувати на характер навколишнього середовища, що постійно змінюється. Зовнішні умови постійно тиснуть на організацію, вимагаючи адекватних змін, і для того, щоб реагувати відповідно, вона повинна мати гнучкість [8]. На нашу думку, така гнучкість в реагуванні організації на середовищні зміни з психологічної точки зору детермінована саме особистісними якостями управлінця, насамперед його пластичністю і зданістю реагувати на ці зміни адекватно.

Цікави є той факт, що У. Бенніс ще у 60 роки минулого століття прогнозував такі особливості організації початку XXI ст. [7]: 1) зовнішнє середовище буде мати стрімкі технологічні зміни і характеризуватися високою нестабільністю; 2) вищий загальний рівень освіти буде визначати прагнення людей до більшої свідомої праці і залученості в процес управління, а також більшої самостійності й автономності в поведінці; 3) цілі і завдання будуть носити більш складний технічний характер, який важко прогнозувати; виникне потреба в групах фахівців для реалізації конкретних проектів; 4) організаційна структура буде більш динамічною, адаптивною і органічною. Ці гнучкі структури поступово витиснуть класичну бюрократичну структуру організації. Але такі революційні погляди, хоча і були правильними, не змогли урахувати, що в центрі всіх організаційних процесів є людина, наділена своїми особливими особистісними якостями, які часом і не відповідають вимогам динаміки розвитку середовища та організації. Саме тому, на нашу думку, більша частина гуманістичних зусиль послідовників школи “людських відносин” хоч і вплинула на загальну атмосферу, але не дала відчутних результатів у плані збільшення організаційної ефективності.

Як відзначає Е. Шейн, управлінці, що стали апологетами школи “людських відносин” в організаціях дійшли висновку що [13]: 1) сприятливий організаційний клімат не обов’язково забезпечує високу продуктивність; 2) авторитарні організації можуть бути більш ефективними, чим демократичні; 3) висока ефективність сама може створювати високу трудову мораль, навіть якщо перша досягнута авторитарними методами; 4) участь працівників у прийнятті рішень обходиться організації занадто дорого. У підтвердження таких висновків Д. Макгрегор, який був одним з перших противників класичних поглядів на організацію, зазначив пізніше, що керівник не може уникнути здійснення влади.

Таким чином, концепція “людських відносин” зовсім не відкинула тейлористських методів раціоналізації виробництва, а фактично стала лише шляхом їх “гуманізації”. Але це не означає, що зусилля прихильників цієї школи були даремними. Їх досягнення змінили обличчя сучасної організації, додавши йому людський вигляд, ряд положень (наприклад, що стосується мотивації співробітників, їхньої задоволеності працею і т.п.) зберігають принципове значення для сучасної організації, що є цінним вкладом у розвиток психологічних поглядів на природу управління.

На думку Р. Моклера, об’єднуючою основою організаційної теорії, є *ситуаційна теорія управління* [11]. Поява ситуаційного підходу у вирішенні проблем аналізу і проектування організацій пояснюється не тільки прагненням створити єдину організаційну теорію, але і необхідністю більшої орієнтації теорій і досліджень у цілому на рішення практичних задач управління.

Ситуаційний підхід допомагає виявити взаємозалежності між організаційними підсистемами, а також між організаційною системою в цілому і середовищем. Він підкреслює динамічну природу організацій і намагається пояснити, як вони діють у різних умовах і ситуаціях. Використання підходу дозволяє надати управлінцям допомогу, пропонуючи стратегії організаційного дизайну, що забезпечують найбільшу імовірність успіху в конкретній ситуації. Але цим самим вони висувають

високі вимоги і до особистості самого управлінця.

Ситуаційний підхід британського індустріального соціолога Дж. Вудворда, мабуть, був одним з перших, хто почав досліджувати вплив технології на різні організаційні характеристики і процеси. Одним з важливих висновків дослідження є те, що велика організація може включати підрозділи, що не тільки використовують різні технології, але і фактично функціонуючі на зовсім інших організаційних принципах, чим, наприклад, вся організація в цілому. Ці висновки послужили основою підвищення інтересу до так названих гібридних організаційних структур.

Дослідження Т. Бернса і Дж. Сталкера довели, що процеси управління не є універсальними для всіх організацій, а значно розрізняються в залежності від галузі і середовища [3]. Будь-яку організацію, на їх погляд, можна розглядати як сукупність інформаційних потоків. Результати дослідження привели Т. Бернса і Дж. Сталкера до висновку, що структура і процеси організації насамперед детерміновані середовищною невизначеністю. Така невизначеність, на їх думку, є функцією технологічних і ринкових змін: наукових відкриттів, технічних винаходів, попиту на продукти, що раніше не існували і не залучали уваги споживачів і т.п.

П. Лоуренс і Дж. Лорш спробували проаналізувати взаємозв'язок між невизначеністю середовища, у якому діє організація і її внутрішньою структурою. Отримані дані свідчили про те, що підсистеми кожної з організацій формували структури, обумовлені визначеністю зовнішніх умов, з якими вони зіштовхуватися [3]. Так, наприклад, виробничі підрозділи практично завжди діяли в порівняно стабільних і визначених умовах, а дослідницькі підсистеми, навпроти, працювали в найменш передбачуваному середовищі і характеризувалися мінімально формальною і твердою структурою. Безсумнівно, вагомою перевагою ситуаційного підходу є його прикладний характер, що дозволяє реально і конкретно інтерпретувати і використовувати отримані результати. Разом з тим ухил в емпіризм у визначеному змісті свідчить і про втрату надії багатьма дослідниками знайти

універсальні принципи управління людьми в організації. Ця проблематика, на нашу думку, була розглянута представниками соціотехнічного підходу, які віднайшли роль соціально-особистісних характеристик в управлінському процесі.

Із соціотехнічної точки зору, організація включає як структурні і процесуальні характеристики (докладно розроблені в класичних організаційних теоріях), так і соціальні й особистісні (які наполегливо відстоювалися представниками школи “людських відносин”) [1–3]. Сукупність цих характеристик утворює соціотехнічну систему, і завдання дослідників знайти оптимальне співвідношення структурно-процесуальних і соціально-особистісних змінних, що забезпечують найбільшу організаційну ефективність.

Е. Трист і Л. Бамфорт досліджували наслідки цих змін і довели, що багато проявів дисфункціональної поведінки (опір управлінню, абсентеїзм і т.п.) були прямим результатом змін соціальних ролей, до яких привело впровадження нової технології. На основі цих спостережень дослідники запропонували доповнювати технологічні зміни відповідним чином спланованою інтеграцією нових соціальних відносин.

Аналіз сучасних теорій організації був би неповним, якщо б не був згаданий підхід, що визначає управління організацією – насамперед як *мистецтво* і тому не може бути предметом наукового дослідження. Як можна упорядкувати і вивчити все різноманіття умов, ситуацій, проблем, з якими зіштовхується управлінець, як описати і спрогнозувати усю варіативність поведінки людей в організації? [3]. Так, Дж. Одіорне вважає, що всі психологічні, математичні й економічні моделі поведінки торкаються лише найменш істотних аспектів діяльності управлінця. Єдиною альтернативою в цій ситуації, на його думку, є лише “*екзистенціальна теорія управління*”, що заперечує можливість вивести які-небудь закономірності, правила і норми організаційної поведінки. Дж. Одіорне виділяє п'ять “ситуаційних обмежень”, що вказують на неможливість наукового вивчення управління [12]:

1. “Ситуаційність” самої діяльності управління, що, не встигаючи вийти з однієї критичної ситуації, негайно попадає в іншу,

## Питання психології

тобто живе і діє в обставинах, що постійно змінюються.

2. Роль щасливого випадку. На думку Дж. Одіорне, більшість теорій ігнорують ту роль, що випадок відіграє в реальному житті. Ніхто не знає, де і коли його очікує успіх або поразка, тому претензії науки і управління, що вони можуть прогнозувати і контролювати події, невинуваті. Залишається лише постійно пристосовуватися до обставин, що змінюються.

3. “Війна проти всіх”, що неодмінно супроводжує всю діяльність менеджера. Повна згода між людьми, на думку Дж. Одіорне, неможлива, тому що людям властиво будувати свої відносини винятково з позицій сили, використовуючи маніпуляції. Причина цієї вічної війни – протиріччя між обмеженими ресурсами людства і необмежених домагань людей.

4. Неминуче в роботі управління “почуття провини”, що постійно впливає на її поведінку. Це і усвідомлення провини перед самим собою за свої власні промахи, і провини перед людьми, життя яких багато в

чому залежить від того або іншого рішення управління.

5. Останнім екзистенційним обмеженням управління є скінченність всього, а, отже, абсурдність його існування.

Якщо усунути дію всіх ситуаційних змінних у діяльності управління, теорія управління одержить умови для спокійного плавання. Але зникне і реальний світ з його фактичною невідворотністю.

**Висновок.** Таким чином, аналіз основних теорій організації наочно показує, що значною мірою основні положення і принципи сучасної організації є тим або іншим варіантом класичних, гуманістичних і ситуаційних уявлень. При цьому ретроспективний аналіз розвитку цих теорій показує як в них розвивалися психологічні погляди на управління організацією та ефективність її діяльності. Проблемним питанням завжди залишалася складність урахування особистісного чинника в цих процесах, що згодом стало предметом доліджуватися з появою організаційної психології як окремої галузі наукових знань.

## Література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління: [підручник] / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.
3. Занковський А. Н. Организационная психология: [Учебное пособие для вузов по специальности “Организационная психология”] / А. Н. Занковський. – 2-е изд. – М. : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
4. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций: [монографія] / В. П. Казмиренко. – К. : МЗЗП, 1993. – 384 с.
5. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор. – М. : НКПС Транспечать, 1924. – 292 с.
6. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; [пер. Б. В. Бабина-Кореня]. – Л. ; М. : Книга, 1924. – 160 с.
7. Bennis W. Changing Organizations / W. Bennis. – N.Y. : McGraw-Hill, 1966. – 223 p.
8. Likert R. New Patterns of Management / R. Likert. – N.Y. : McGraw-Hill, 1961. – 407 p.
9. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – L., 1949. – P. 18.
10. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. – 256 p.
11. Mockler R. J. Situational Theory of Management / R. J. Mockler // Harvard Business Review. – 1971. – Vol. 49, № 3. – P. 151.
12. Odiorne G. S. The Management Theory Jungle and the Existential Manage / G. S. Odiorne // Academy of Management Journal. – 1966. – Vol. 9, № 2. – P. 109.
13. Schein E. H. Does Japanese management style have a message for American managers? / E. H. Schein // Sloan Management Review. – 1981. – Vol. 21. – P. 55–68.