

Тема 1. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології

Виникнення психології управління як самостійної галузі знання тісно пов'язане з формуванням, розвитком управління загалом, яке, як відомо, існує багато тисяч років, оскільки співжиття і спільна діяльність вимагали відповідної їх організації.

Накопичення знань з психології управління в теорії управління

Наукове управління передбачає свідоме використання влади, матеріальних і людських ресурсів, наукових знань для отримання відповідних результатів. Хронологічно історія такого управління починається з руху, на чолі якого стояла група провідних західних інженерів (кінець XIX — початок XX ст.), які переймалися проблемами підвищення продуктивності праці.

Загальний розвиток управління відбувався у кілька етапів, особливості яких зумовлені станом розвитку економічної, політичної сфер суспільства, способом впливу на їх функціонування. До них належать:

1. Традиційний етап. Він тривав з давніх часів до XVI—XVII ст., коли після промислової революції почали створювати великі підприємства. Для нього характерні слабкорозвинуті форми політичного, економічного устрою і способи впливу на них.

2. Перехідний (систематичний) етап. Охоплює період формування ринкових відносин, розвитку промисловості (поява неперервних виробництв), будівництва торгових і транспортних підприємств. Його характеризують впорядкування виробничих організацій, розвиток і використання процедур досягнення цілей, обґрунтування виробничих процесів і операцій, зосередження уваги на виробничих операціях, управлінні запасами, підвищенні ефективності і контроль над витратами. Найсуттєвіші недоліки цього етапу розвитку управління проявилися в ігноруванні відносин організації з навколишнім середовищем, відмінностей у поглядах менеджерів і виробників, у жорстокості управління,

складних Умовах праці та високому рівні експлуатації робітників, пануванні авторитарного типу керівництва.

Основоположником ранньої системи управління вважають англійського соціаліста-утопіста Роберта Оуена (1771—1856). Він був видатним фабрикантом-виробником текстилю, вмілим управлінцем, наділеним неабиякими здібностями розпізнавати людей, їхні індивідуальні можливості й професійні якості. Його практика управління фабрикою поєднувала елементи діяльності, планування, контролю за роботою, налагодження міжгалузевих зв'язків. Р. Оуен дбав про освіту і навчання, організував при фабриці роботу дитячих садків для дітей робітників, переймався проблемами реформування освіти й економіки. Як діловий лідер, він добре орієнтувався не лише в соціальному середовищі, а й у психології, про що свідчать його намагання поліпшити якість робочої сили шляхом добору нових робітників.

3. Науковий етап. Початком його вважають 1886 р., коли відбулися збори Американського товариства інженерів-механіків, на яких виступив президент однієї з компаній Генрі Таун з доповіддю “Інженер у ролі економіста”. У ній проблеми управління трудовими процесами було проголошено таким самим мистецтвом, як і технічне конструювання. Особливою новизною відзначалось його міркування про те, що інженерів має цікавити підрахунок витрат, доходів, прибутків, тобто щось вагомніше, аніж технічна ефективність.

З цього часу почався активний розвиток теорії і практики управління, формування різноманітних наукових шкіл у цій галузі знання.

Основні школи наукового управління. Залежно від того, як учені й практики пояснювали чинники, що впливають на ефективність виробництва, економіки, відносин під час спільної діяльності, сформувалися і виокремилися в першій половині XX ст. відносно самостійні напрями (моделі, концепції, школи) управлінської діяльності.

Класична школа наукового управління. Основою управління як

самостійної галузі наукового знання вважають американського інженера-механіка Фредеріка-Вінслоу Тейлора (1856—1915). На його думку, об'єктом управління повинна бути максимальна гарантія розквіту добробуту роботодавця, поєднана з максимальним достатком кожного найманого робітника. Цього можна досягти завдяки контролю за процесом праці, який базується на таких принципах:

- використання наукових методів, відмова від застарілих “правил для новачків”;
- жорсткий добір працівників, наділених необхідними для певної роботи фізичними якостями і розумовими здібностями;
- підготовка, навчання і розвиток здібностей робітника, необхідних для точного виконання встановлених процедур;
- використання фінансових стимулів з метою гарантувати виконання роботи відповідно до розпорядження;
- покладання відповідальності за планування й організацію роботи на керівника, а не на робітника.

Ця концепція орієнтувалася не на маси, а на конкретного працівника як об'єкт управління. Економічні стимули (гроші) Ф.-В. Тейлор вважав для робітника найважливішими, тобто надавав перевагу зовнішньому аспекту мотивації. Внутрішній аспект, пов'язаний з інтересами, ідеалами, ціннісними орієнтаціями працівника, залишався поза його увагою. Сторонився він і психофізіологічних проблем праці. Будучи переконаним у важливості професійного добору, але не маючи певних знань у галузі психології й фізіології, Тейлор був байдужим до психотехнічних способів добору. Його система не давала відповіді на питання, чи може зовсім ненавчена людина стати, наприклад, токарем, оскільки вона мала справу з підготовленим робітником.

Психологічною основою концепції наукового управління Тейлора були сучасні йому теорія і практика управління, здійснювані за відчутної політичної та етнопсихологічної роз'єднаності робітничого класу, масштабних міграційних процесів, значного рівня експлуатації робочої сили, жорсткої конкуренції тощо.

Значний внесок у розвиток наукового управління зробили Френк (1868—1924) і Ліліан Гілбрети (1878—1972). Зокрема, Л. Гілбрет приділяла значну увагу психологічним аспектам управління, відстоювала принципи добробуту окремого робітника, була прихильником впровадження у практику ідей наукового управління. У своїй праці “Психологія управління” (1914 р.), яку вважають першою в цій галузі знань, вона стверджувала, що добре налагоджена діяльність, створення умов для неї, застосування обладнання тощо сприяють якісному виконанню роботи, що розвиває у працівників почуття гордості за себе і свою роботу, самоповагу, забезпечує максимальне використання їх потенціалу. На її думку, робітник постійно цікавиться всіма аспектами своєї праці. Однак доки він не знає мети й завдань, його ментальні можливості не сприяють виконанню роботи. Тому потрібно задовольнити допитливість робітника, що має максимально задіяти його зусилля, спрямовані на реалізацію запланованого. Саме допитливість Л. Гілбрет вважала головним чинником роздумів робітника над особливостями своєї праці, що давало змогу бути активною, творчою особистістю, уберегтися від уподібнення до неживих механізмів, машин.

Представники школи наукового управління і теоретично, і на практиці довели, що управління може бути ефективним за використання наукових методів аналізу роботи, метою якого є вибір оптимальних способів виготовлення продукції, навчання, відбору і тренування, взаємодії робітників. Таке управління дає змогу досягти максимального випуску продукції з мінімальними витратами.

Аналізуючи внесок школи наукового управління в систему управління, сучасні дослідники виокремлюють такі її ключові позиції:

- підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємствах;
- запровадження наукового аналізу на робочому місці;
- створення системи норм, яка об'єднала б робочі вимоги і виконання;
- поступове започаткування кооперації між менеджментом і робітниками;
- перетворення функціонального майстра на “спеціаліста-управлінця”.

Представники школи наукового управління першими поставили питання про відокремлення функцій управління (планування, контроль тощо) від суто виконавських функцій, що сприяло визнанню управління як самостійної діяльності. Теорія наукового управління мала і свої недоліки, які виявлялися у спрощеному розумінні мотивації, поглядах на робітника як на частину машини, авторитарному керівництві, недооцінці ролі вищих управлінців, ігноруванні відносин між організацією і навколишнім середовищем.

Школа адміністративного менеджменту. В її основі — розроблення більш загальних принципів організації праці та управління. Представник цієї школи, відомий французький інженер Акрі Файоль (1841—1925), на відміну від Ф.-В. Тейлора, який основну увагу приділяв виробничим системам, розробив загальні принципи управління організацією. Вважаючи, що управління насамперед пов'язане з психологією, він виокремив такі принципи управління, що сприяють зростанню продуктивності праці (серед них чільне місце посідають і психологічні — єдність керівництва, ініціатива та ін.):

- розподілу праці (впливає на ефективність управління і сприяє розвитку здібностей працівників організацій);
- дисципліни (забезпечує виконання кожним працівником своїх обов'язків, технологічних норм, належну взаємодію в організації);
- повноваження і відповідальності (управлінець бере на себе відповідальність за видані ним розпорядження);
- єдиноначальності (працівник повинен отримувати розпорядження тільки від свого керівника, що дасть змогу уникнути хаосу і суперечностей);
- єдиних напрямів і плану роботи для всіх (забезпечує єдність керівництва системою, організацією);
- підпорядкування особистих інтересів загальним (забезпечує досягнення стратегічних цілей і конкретної мети організації);
- винагород (активно задіює особистісний чинник в організації, посилює

зацікавленість працівників результатами своєї праці);

- справедливості (сприяє утвердженню здорового клімату в організації, адекватній оцінці працівниками своєї ролі в її функціонуванні);
- централізації (визначає відносну значущість ролей керівника і підлеглого);
- ієрархії (передбачає ступінчасту систему керівництва зверху донизу);
- порядку (забезпечує чіткість взаємозв'язків і взаємодії в організації);
- тривалості перебування персоналу на посаді, стабільності складу персоналу (є чинником формування і збереження традицій, професійної адаптації в організації нових працівників. За певних обставин може спричинити і застій у ній);
- ініціативи (сприяє заохоченню кмітливих працівників, задоволенню їхніх потреб, спрямованих на розвиток виробництва);
- корпоративного духу (досягається намаганням уникати чвар серед працівників завдяки усній, а не письмовій комунікації).

Усе це свідчить, що адміністративний менеджмент спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок. Він передбачає відповідальність керівників за розвиток організації, надає особливого значення функціональній ролі вищого керівництва. В основі його — твердження, що управління є професією, якої можна навчитися і котра сприяє вдосконаленню як виробничого процесу, організаційних взаємозв'язків, так і стилю роботи управлінця, виявляється в новаторстві, намаганні працівників не тільки педантично виконувати свої обов'язки і розпорядження керівництва, а й максимально використовувати свої знання, здібності, повноваження.

Представники адміністративної школи управління запропонували універсальні управлінські розпорядження, які мали б допомагати управлінським кадрам оптимально діяти у складних технологічних, психологічних ситуаціях. Вони керувалися тим, що універсальні управлінські розпорядження здатні компенсувати дефіцит конкретних технічних, технологічних, організаційних знань і навичок управлінських кадрів.

Теоретики менеджменту критикують А. Файоля за відсутність у його концепції чітких емпіричних (ґрунтованих на досвіді) джерел, на основі яких було сформульовано психологічні принципи управління. Він із цього приводу зазначав, що ці принципи не є чимось абсолютним, застиглим. Головне для управлінця — знати і розуміти їх, пристосовувати до конкретних умов. Застосування цих принципів є ефективним у прогнозованих, передбачуваних ситуаціях, а в недостатньо вивченому бізнес-середовищі воно має бути обмеженим і обережним.

Теорія адміністративного управління А. Файоля має такі спільні ознаки з теорією наукового управління Ф.-А. Тейлора:

- погляд на соціальну організацію як на винятково формальний феномен (будучи заданою ззовні, вона диктує людям певні шаблони поведінки);
- відхилення від заданої норми розцінюються як порушення порядку, що знижує ефективність праці;
- погляд на організацію як на замкнену структуру, індивід у якій є ізольованою одиницею;
- використання економічних стимулів як головних чинників мотивації праці робітника;
- жорсткий поділ функцій на керівні та виконавчі;
- обмеження взаємин між управлінцями і підлеглими лише функціонально-діловими питаннями.

Розвиток класичної школи управління відбувається у напрямках раціоналізації виробництва і дослідження загальних проблем управління.

Процес зародження психології управління як самостійної галузі знання пов'язаний також зі становленням на початку ХХ ст. наукового управління в Росії, у складі якої перебувала більшість українських земель. Наукові пошуки тут здебільшого були спрямовані на розв'язання проблем професійної підготовки кваліфікованих керівників, вивчення психологічних аспектів відносин у системі

управління, пошук шляхів оптимізації управлінської діяльності. Суттєвий імпульс цьому процесу дала Перша Всеросійська ініціативна конференція з наукової організації праці й виробництва (січень 1921 р.), на якій були порушені такі теоретичні проблеми, як організація праці в масштабах країни, фізіологія і психологія праці. Обговорювалася і концепція наукового управління Ф.-В. Тейлора, у ставленні до якої, як і до інших західних концепцій управління, виокремилися два протилежних табори. Тейлористи підтримували теорію наукового управління Тейлора як універсальну, стверджуючи, що її можна застосувати в будь-яких суспільно-економічних умовах. Антитейлористи вказували на недопустимість ототожнення теорії управління з науковою організацією праці, оскільки вона орієнтувалася на максимальну інтенсифікацію праці, що виходить за межі можливостей людського організму. Однак дослідження з організаційно-управлінської проблематики були нетривалими, їх припинили одночасно із завершенням нової економічної політики.

Сформовані навколо таких українських і російських учених, як М. Вітке, Ф. Дунаєвський, Е. Розмирович, О. Гастев та ін., перші школи управління хоч і не заперечували індивідуальних психофізіологічних особливостей людини, її якостей і здібностей, майстерності й інтуїції в управлінні, однак пріоритетними вважали закономірності й принципи управління.

Концепція загальної організаційної науки (тектології) . На думку її автора, російського вченого Олександра Богданова (1873—1928), тектологія покликана розв'язувати завдання триєдиної організації — речей, людей та ідей, систематизувавши організаційний досвід людства, повинна озброїти керівників знанням організаційних законів, за якими відбуваються процеси організації в усіх сферах органічного і неорганічного світу: психічних і фізичних комплексах, живій та мертвій природі, дії стихійних сил і свідомій діяльності людей. Він стверджував, що керівник може протягом багатьох років успішно вести справу, але послаблення його інтелектуальної енергії навіть в одному аспекті завдає

справі величезної шкоди. Саме цим зумовлена історична обмеженість організацій “авторитарного” типу, оскільки абсолютна залежність організаторської функції від однієї особи вступає в суперечність із колективним масштабом організаційного життя. Отже, навіть короткочасне послаблення управлінських функцій з центру негативно позначається на всій діяльності організації.

Концепція “фізіологічного оптимуму”. Її автор, російський вчений Осип Єрманський (1866—1941), поставивши в центр своїх досліджень зв'язок управління із психологією, особливо важливими вважав такі чинники, як пошук управлінських і виробничих структур, що гарантували б нормальну роботу людей без перевантаження, стресових станів, запобігали б недовантаженню, недовикористанню психофізіологічного, інтелектуального, професійного потенціалу працівників з метою забезпечення росту продуктивності праці. Ця концепція неодноразово опинялася на вістрі критики за заперечення необхідності підтримання управлінськими органами науково обґрунтованої відповідності між речовими і особистісними чинниками виробництва, надмірне зосередження на фізіологічному аспекті.

Психологічні аспекти наукового управління знайшли своє відображення в діяльності відомого російського теоретика і практика менеджменту Олексія Гастева (1882—1941), який тривалий час очолював Центральний інститут праці. Його погляди на теорію наукового управління, її зв'язок з психологією зводяться до таких положень:

1. Теорії управління мають ґрунтуватися на об'єктивному аналізі теоретичних досягнень і практичного досвіду управління провідних промислово розвинутих країн світу.

2. Концепція наукового управління повинна мати широкий вихід на інші галузі знання, комплексно охоплювати техніку, технологію, біологію, психофізіологію, економіку, історію, педагогіку.

3. Специфіка наукового управління (як і за Ф.-В. Тейлором) полягає у

дослідницькому аспекті, у відмові від емпіричного підходу до управління і пропаганді системи раціональних методів. Наукове управління передбачає боротьбу за максимальне підвищення продуктивності праці кожного робітника, станка, елемента виробничого комплексу; наукове дослідження матеріального і особистісного чинників виробництва повинно здійснюватися в лабораторних умовах і завершуватися експериментальною апробацією знайдених рішень.

4. Важливими (як і на думку Ф.-В. Тейлора) є принципи поглибленого розподілу праці й посилення організаторської ролі нижчого і середнього адміністративно-технічного персоналу, запровадження інструктажу і різних організаційних прийомів.

5. Основними є ідеї соціалізації трудового процесу, вирішальної ролі людського чинника у виробництві (всупереч концепції Ф.-В. Тейлора).

6. В організації наукового управління до робітника необхідно ставитись не лише як до об'єкта вивчення, а й як до творчого суб'єкта з власними психофізіологічними можливостями й індивідуальними здібностями, що змінюються.

7. Умілий керівник володіє організаторськими здібностями, тактом, привабливістю, вмінням запалювати людей конкретною справою, винахідливістю, ентузіазмом, комунікабельністю.

Зосереджені в Центральному інституті праці вчені вперше у світовій організаційно-управлінській літературі обґрунтували вирішальну роль людини у виробничих процесах, вказали, що від неї залежить успіх справи. Застосувавши принципово нову (порівняно з концепцією Ф.-В. Тейлора) методологію оцінювання робітників, наголошували на необхідності постійно тренувати їхні фізичні й психічні потенції, що забезпечить максимальну активізацію людського чинника. Ця концепція мала у своїй основі гіпотезу про безмежні можливості вдосконалення психофізичних здібностей людей. Вона була і стрижнем педагогічної методики О. Гастєва, яка передбачала системність у розвитку

здібностей людини. У цьому руслі було розроблено метод навчання і підготовки робочої сили, який полягав у “машинізації” трудових рухів працівників (робітників). Йшлося не про звичайний автоматизм, а про залучення до процесу найновіших автоматів. Мета полягала у вихованні особливої нової людини із швидкою реакцією і здатністю витратити мінімум нервової енергії. Однак О. Гастев і його колеги недостатньо уваги приділяли відмінностям виробничих і управлінських процесів, а обмежилися лише судженнями про якості керівників. Обійшли вони і специфічні відмінності між управлінською і виробничою діяльністю, оскільки не бачили їх. Управлінську діяльність розглядали лише як різновид трудової діяльності, повністю ототожнювали працю робітників, які управляють станком, і працю керівників, які управляють підприємством, галуззю, об'єднанням. Невиправдано спрощували складність власне управлінських процесів, зводили інтелектуальну працю, пов'язану з управлінням людьми, до найпростіших операцій, рухів, способів.

На початку ХХ ст. вчені Казанського інституту наукової організації праці, крім методологічних і економіко-теоретичних аспектів управління, вивчали психофізіологічні й психотехнічні проблеми менеджменту. їм належить вчення про втому під час роботи і засоби її подолання, про режим роботи і відпочинку, про ритм роботи і її монотонність. У працях співробітника інституту К. Сотоніна йшлося, що мірою фізіологічної втоми слід вважати тривалість відпочинку, потрібного для поновлення працездатності людини до нормального рівня. Цікавими були його міркування про вплив настрою працівника на трудовий процес. Настрій і втома, на його думку, є важливими чинниками, які визначають швидкість і якість роботи.

Науковий інтерес учених Казанського інституту наукової організації праці був сконцентрований у галузі розвитку психотехнічного аспекту управління. Одним із їхніх надбань є психограма раціоналізатора в галузі організації праці й управління виробництвом (автор М. Юровська).

У Таганрозькому інституті організації виробництва було обґрунтовано необхідність формування науки “про організаторську справу”, яка повинна розвиватися у взаємозв'язку з фізіологією, психологією, механікою, господарсько-технічними науками.

Психологічні аспекти управління досліджували і вчені Всеукраїнського інституту праці (м. Харків), очолюваного професором Федором Дунаєвським. У його поглядах чітко простежується ідея самостійної науки управління. Суттєву роль він відводив мистецтву керівництва, аналізував причини виникнення адміністративно-бюрократичної системи. Поняття “адміністративна місткість” вчений тлумачив як здатність безпосередньо керувати певною кількістю людей. Якість керівництва, на думку Ф. Дунаєвського, може варіювати залежно від ступеня обдарованості керівника, його характерологічних рис. Однак ці варіації незначні, а людські сили обмежені. Саме обмеженість людських сил призводить до збільшення території й розширення штату працівників, кількості керівних органів проміжної ланки, що послаблює як управлінський центр, так і апарат периферії. Подолати цю проблему можна завдяки ретельному добору персоналу, вдосконаленню його підготовки, новим методам планування і стимулювання праці, а також раціоналізації технічного аспекту управління. Отже, вчений підходив до проблеми управління виробництвом комплексно, оскільки його потрібно вивчати з погляду різних наук: політичної економії, права, психології, кібернетики, теорії організації.

Перші спроби вчених і практиків наприкінці XIX — на початку XX ст. дослідити зв'язок наукового управління з психологією зумовили розширення психологічних досліджень у галузі управління.

Концепція людських відносин. Сформувалася вона у 20—30-ті роки XX ст. Основні положення цього напрямку зводяться до виявлення ролі відносин у малих неформальних групах та утвердження необхідності виявляти, використовувати у практиці управління соціально-психологічні особливості групи.

Найпомітнішими її представниками були М.-П. Фоллетт і Е. Мейо. Американський менеджер-практик, дослідник Мері-Паркер Фоллетт (1868—1933) особливу увагу приділяла аналізу динаміки групових процесів: спільній діяльності людей, спрямованій на розроблення та практичну реалізацію планів; вияву індивідами ініціативи, вміння приймати рішення і втілювати їх у життя; використанню потенціалу всіх членів суспільства. У полі її наукових інтересів були і соціально-психологічні проблеми управління (конфлікти у групах). М.-П. Фоллетт не поділяла позиції представників наукового управління, які обстоювали жорсткий розподіл праці, вважала, що виконання робітником в умовах суворого контролю монотонних, часто повторюваних завдань знецінює творче начало особистості. Тому керівники повинні надавати робітникам шанс для розвитку і вияву власних умінь. Вивчаючи проблему лідерства в системі управління, стверджувала, що роль лідера повинен брати на себе індивід, який краще за всіх розуміє проблеми управління і пропонує шляхи виходу з проблемної ситуації.

Наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна змагальність між ними стимулюють наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності.

Накопичення знань з психології управління у сфері психології

Управлінські процеси викликали науковий інтерес у вчених, що займалися психологією праці, соціальною психологією, організаційною психологією. Основоположником психології праці та організаційної психології, психотехніки є німецький психолог Гуго Мюнстерберг (1863—1916). У своїй праці “Психологія та промислова ефективність” (1913) він узагальнив та систематизував психологічні проблеми праці, започаткував розвиток психотехніки — галузі наукового знання, покликаної визначати придатність людей до певного виду діяльності. Г. Мюнстерберг першим сформулював наукові основи професійного добору, окреслив експериментальні методики

вивчення особистості з метою професійного відбору.

Великого значення надавав людському чиннику в організації виробництва американський дослідник, професор Гарвардської школи бізнесу Елтон Мейо (1880—1949). Намагаючись привернути увагу вчених до специфіки людської поведінки в управлінській діяльності, яку ігнорувала концепція наукового управління, він нерідко переоцінював людський чинник у промисловому управлінні.

Результативними були його спроби ідентифікувати соціальні й психологічні чинники, які впливають на процес праці. Вивчаючи плинність робочої сили на текстильних підприємствах, він дійшов висновку, що її спричинювали недостатні взаємини між робітницями під час робочої зміни, а це істотно впливало на їхню задоволеність роботою. Для подолання такої ситуації Е. Мейо запропонував запровадити обов'язкові паузи для відпочинку впродовж усього робочого дня, що дало змогу робітницям знайомитися між собою і спілкуватися.

Серія всесвітньо відомих експериментів у містечку Хоторн (так званий “Хоторнський експеримент”) сприяла формулюванню нових висновків. Перша серія експериментів над двома групами робітників (одна з них — контрольна) стосувалася впливу освітленості робочих місць на обсяг виробництва. Результати їх були несподіваними для дослідників: від поліпшення, як і від погіршення освітленості приміщення продуктивність праці підвищувалася. Проте зростала вона і в контрольній групі, умови праці в якій не змінювалися. Отже, виявилось, що на продуктивність праці впливають і невідомі чинники, а їхній вплив значно сильніший, ніж вплив фізичного середовища. Саме тому чергові експерименти були спрямовані на виявлення решти чинників продуктивності праці. Експериментальна група під керівництвом майстра працювала в окремому приміщенні, де був і спостерігач, який занотовував дані і результати експериментів. Усіх працівників поінформували про мету дослідження. Було змінено час роботи, тривалість перерв, передбачено можливість для відпочинку,

унеможливлено втручання зовнішніх чинників. Коли група перетворилася на команду, виробничі результати її почали зростати. Це засвідчило, що такі чинники, як монотонність праці, втомлюваність, збільшення плати хоч і впливають на ефективність праці, але не є головними. Більше важать згуртованість групи, її високий корпоративний дух, що виявлявся у взаємодії й спілкуванні поза роботою, у вияві активності під час допомоги колегам тощо. Крім того, експериментальна група постійно відчувала свою “винятковість”, увагу менеджерів, які цікавилися думкою працівників про їх справи.

Найголовніші висновки дослідників полягали в тому, що поведінку людей зумовлюють не так зміни фізичного середовища, як його соціальне сприйняття. Тому керівники повинні більше уваги звертати на емоційні потреби підлеглих, на задоволення соціальних потреб й інтересів людей, на процеси адаптації робітників до зміни ситуації. Науковим результатом Хоторнського експерименту стало обґрунтоване Е. Мейо поняття “соціальна людина” замість поняття “економічна людина”, яке було стрижнем теорії наукового управління. Якщо для “людини економічної” стимулом є фінансова винагорода, то для “соціальної людини” — взаємини у робочій групі. З цього приводу Е. Мейо стверджував, що найважливішою характеристикою людини у системі управління є велике бажання бути свідомо пов'язаною з колегами по роботі. Ігнорування цього баабо боротьба з ним спричинить в управлінні кризу, а доки умови формування робочої групи будуть незадовільними, фінансові стимули не діятимуть.

Дослідження Е. Мейо привернули увагу вчених до взаємин індивідів, їх ставлення до роботи, умов праці в системі управління. Людські стосунки почали розглядати як безпосередні контакти колег по роботі, а окремого робітника в цих контактах — не тільки як функціонера на виробництві, а й як особистість із власними інтересами, почуттями, прагненнями, соціальними потребами. Якщо в науковому управлінні звертали увагу на технічні аспекти праці та передбачали, що люди намагаються відповідати вимогам праці, то Хоторнський експеримент

виявив необґрунтованість такого тлумачення, оскільки на поведінку працівників впливають не лише економічні чинники, а й їхні соціальні та індивідуальні потреби. Отже, керівники повинні враховувати людську природу поведінки підлеглих, особистісний чинник організації праці.

Е. Мейо підкреслював важливість індивідуальних особливостей людини, не помічати які в управлінні недопустимо. Попри перебільшення ролі соціально-психологічних чинників в управлінні, концепція людських відносин цікава насамперед своєю соціально-гуманною спрямованістю, актуалізацією людського чинника в управлінні, що мало велике значення для зародження психології управління як самостійної галузі знання.

Серед пострадянських учених (Е. Корицький, В. Шетов) побутує думка, що батьківщиною концепції людських відносин є Росія, де вона сформувалася у 20-ті роки XX ст., а не США, бо наукові розроблення Е. Мейо та його однодумців були сформульовані десятиліттям пізніше.

Лідером цього наукового напрямку в Росії був Микола Вітке. Найповніше його ідеї викладені у праці “Організація управління та індустріальний розвиток” (1925), де стверджувалося, що система управління має два основні напрями: — раціоналізація трудового процесу, що здійснюється окремою людиною у взаємодії з речовими чинниками виробництва, тобто наукова організація праці; — раціоналізація взаємодії людини з людиною, тобто наукова організація управління.

М. Вітке вбачав тісний зв'язок розвитку виробництва з удосконаленням системи управління, заміною традиційних його методів на нові, перспективні, чітко виокремлював два види управління — людьми і речами, акцентуючи на управлінні людьми як учасниками єдиного трудового процесу. Перевагу при цьому надавав організації людей у їх взаєминах, доводив необхідність соціальних досліджень управління, стверджуючи, що управління — не тільки документи, машини, устаткування, а передусім певна система соціально-трудова відносин.

Сутність управлінської діяльності, на його погляд, полягає в організації й спрямуванні людської енергії до певної мети. Не заперечуючи важливості функціонального аналізу в управлінні, розвивав ідею цілісного підходу до управлінської діяльності, в якій усі складові й аспекти взаємопов'язані, органічно поєднані як частини єдиного процесу.

Вагомим доробком концепції людських відносин є рекомендації щодо стилів керівництва, етики взаємин керівників з підлеглими, логіки дій керівників, що безпосередньо пов'язано з проблемами психології управління. Один із визначних її представників Я. Улицький вважав, що діяльність керівників, які здійснюють управління різними об'єктами, має спільні засади, особливості, риси. Дуже важливою, за його словами, є риса адміністративного обдарування — здатність до абстрактного мислення, теоретичний склад розуму, почуття реальної дійсності, вміння володіти обліковостатистичним методом. Вважаючи, що управління одночасно є і наукою, і мистецтвом, перевагу надавав мистецтву. Найважливішим у доробку Я. Улицького є привернення уваги до проблеми особистості в управлінні.

Інший представник цієї наукової традиції, С. Стрельбицький, розглядаючи управління передусім як науку, стверджував, що наукову базу управління трудовим колективом утворюють такі основні передумови: — логічність, точність і послідовність дій керівника; — наявність вольового моменту в управлінському рішенні; — єдиноначальність і колегіальність в управлінні; — делегування відповідальності (кожний працівник повинен відчувати свою участь у виконанні загальної справи).

Водночас він застерігав керівників від оточення себе “своїми людьми”, оскільки це психологічно негативно впливає на всіх співробітників, а керівник, який так чинить, засвідчує свою адміністративну безпорадність і безнадійність.

Представники концепції людських відносин збагатили управлінську думку

суттєвими рекомендаціями щодо стилю керівництва й етики відносин керівника з підлеглими. Так, економіст, директор одного з велетенських заводів Росії. Каннегіссер стверджував, що керівник не повинен терпіти доносів, фаворитизму, які породжують взаємну недовіру, стримують ріст продуктивності праці. Керівник має бути наділений “швидким розумом”, оперативною реакцією, вмінням визнавати свої помилки, чесністю, правдивістю, глибоким знанням керованого ним об'єкта, дбати про задоволення моральних і матеріальних потреб робітників. Без цих передумов йому не стати лідером колективу, а відповідно і соціальним лідером. Заслугою представників концепції людських відносин є і твердження про існування соціально-психологічних законів управління персоналом, вивчення яких забезпечує максимальну віддачу в роботі колективу. Наприкінці 20-х років концепція людських відносин була піддана жорсткій критиці за актуалізацію ролі людського чинника в управлінні, виокремлення адміністративної функції в управлінні. М. Вітке називали “російським файолістом” (А. Файоль також виступав за виокремлення такої діяльності в управлінні). Представників концепції, які виокремлювали в управлінні два аспекти — управління людьми й управління речами — критикували несправедливо, оскільки практика і теорія управління показали обґрунтованість їхніх тверджень. Різкій, безпідставній критиці були піддані пропагандовані М. Вітке психологічні методи впливу на трудові колективи. Необ'єктивно була також засуджена теза М. Вітке про необхідність створення самостійної науки управління людьми, тобто психології управління, за “голий психологізм”, оскільки, як стверджувалося, психологічної науки про методи управління людьми марксизм не знає, а саму проблему вважає непотрібною і шкідливою утопією. Усе це свідчить, що дискредитація концепції людських відносин має у своїй основі ідеологічні, а не наукові інтереси. Наприкінці 20-х років ім'я М. Вітке зникло з наукової літератури.

Попри значні наукові заслуги теорія людських відносин, концепція наукового

управління залишили поза увагою багато чинників, які впливають на підвищення продуктивності праці. Йдеться про чинники, що не обмежуються фінансовими стимулами і соціальними потребами. Теоретико-прикладні дослідження засвідчили, що жодна з концепцій управління не є універсальною, однак усі вони сприяли осмисленню власне управлінських проблем і формуванню психології управління як самостійної науки.