

**ТЕОРИЯ, ИСТОРИЯ, КУЛЬТУРА
ТА МИСТЕЦТВО МЕНЕДЖМЕНТУ**
**ТЕОРИЯ, ИСТОРИЯ, КУЛЬТУРА
И ИСКУССТВО МЕНЕДЖМЕНТА**
**THEORY, HISTORY, CULTURE
AND ART OF MANAGEMENT**

УДК 005.732

DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.1.2019.170653>

МАРТИНИШИН Ярослав Миколайович,
доктор економічних наук, професор,
академік Міжнародної кадрової академії,
Київ, Україна, martinishin.ya@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8599-7206>

ХЛИСТУН Олена Сергіївна,
кандидат мистецтвознавства, доцент,
Київський національний університет культури і мистецтв,
Київ, Україна, with_joy@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1764-6559>

**ІЄРАРХІЯ ЯК ФЕНОМЕН
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Анотація. *Актуальність.* Науково-технічна революція, стрімкий розвиток технологій, збільшення динамізму й невизначеності, зрушення в суспільних поглядах змушують організації здійснювати багато різних самоперетворень. Однак ці перетворення не витісняють ієрархічних конструкцій, які супроводжують організації впродовж усього їх існування. Всупереч прогнозам багатьох учених про неминучу кончину ієрархій в умовах нового суспільства, ці структури нікуди не діваються й успішно продовжують своє існування. Виникає питання, чому? *Мета і методи.* Мета статті – розкриття сутності ієрархії як феномену організаційної культури і з'ясування причин довготривалого їх використання в життєдіяльності суспільства. Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, історичний, культурологічний підходи до вивчення організаційних явищ, фундаментальні положення теорії систем і системного аналізу, теорії організацій, менеджменту, психології, соціології та культурології. *Результати.* Розкрито сутність ієрархії як феномену культури й основи системи управління. Досліджено специфічні особливості її побудови на різних стадіях розвитку людства. Встановлено, що ієрархія є суперечливою єдністю різноманітних протилежностей (порядку і хаосу, раціонального й гуманного, формального і неформального, вертикального та

горизонтального, жорсткого й гнучкого, авторитарного і демократичного, елітарного й егалітарного і т. д.), взаємоборьба яких слугує джерелом безперервних змін і розвитку ієрархічних систем, але аж ніяк не може бути кінцем їхнього існування. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна результатів дослідження полягає у поглибленні розуміння сутності ієрархій як феномену організаційної культури, розкритті причин, тенденцій і закономірностей їх довготривалого використання в контексті еволюційного розвитку людства. Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості їх використання в організаційній діяльності суспільства, а також у доповненні теорії менеджменту новими положеннями про ієрархію як основу системи управління.

Ключові слова: ієрархія, організація, культура, управління, суспільство.

Мартынишин Ярослав Николаевич, доктор экономических наук, профессор, академик Международной кадровой академии, Киев, Украина; **Хлыстун Елена Сергеевна**, кандидат искусствоведения, доцент, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина

Иерархия как феномен организационной культуры

Аннотация. *Актуальность.* Научно-техническая революция, стремительное развитие технологий, увеличение динамизма и неопределенности, сдвиги в общественных взглядах вынуждают организации осуществлять много разных самопревращений. Однако эти превращения не вытесняют иерархических конструкций, которые сопровождают организации на протяжении всего их существования. Вопреки прогнозам многих ученых о неминуемой кончине иерархий в условиях нового общества, эти структуры никуда не деваются и успешно продолжают свое существование. Возникает вопрос, почему? *Цель и методы.* Цель статьи – раскрытие сущности иерархии как феномена организационной культуры и выяснение причин долговременного их использования в жизнедеятельности общества. Методологической основой исследования является диалектический принцип познания, системный, исторический, культурологический подходы к изучению организационных явлений, фундаментальные положения теории систем и системного анализа, теории организаций, менеджмента, психологии, социологии и культурологии. *Результаты.* Раскрыта сущность иерархии как феномена культуры и основы системы управления. Исследованы специфические особенности ее построения на разных стадиях развития человечества. Установлено, что иерархия является противоречивым единством разнообразных противоположностей (порядка и хаоса, рационального и гуманного, формального и неформального, вертикального и горизонтального, жесткого и гибкого, авторитарного и демократического, элитарного и егалитарного и т. д.), взаимоборьба которых служит источником непрерывных изменений и развития иерархических систем, но никоим образом не может быть концом их существования. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна результатов исследования заключается в углублении понимания сущности иерархий как феномена организационной культуры, раскрытии причин, тенденций и закономерностей их долговременного использования в контексте эволюционного развития человечества. Практическое значение полученных результатов оказывается в возможности их использования в организационной деятельности общества, а также в дополнении теории менеджмента новыми положениями об иерархии как основе системы управления.

Ключевые слова: иерархия, организация, культура, управление, общество.

Martynyshyn Yaroslav, D.Sc. (Economics), Professor, Academician of International Personnel Academy, Kyiv, Ukraine; **Khlystun Elena**, PhD (Arts), Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine

Hierarchy as a phenomenon of organizational culture

Abstract. *Actuality.* The technological revolution, the technology rapid development, increasing dynamism and uncertainty, a shift in societal attitudes make organizations to implement many different imperatorin. However, these transformations are not replacing hierarchical structures that accompany the organization throughout their existence. Contrary to forecasts of many scientists, about the inevitable demise of hierarchies in the new society, these structures will not disappear and successfully continue their existence. The question arises, why? *Purpose and methods.* The purpose of the article is the disclosure hierarchy as a phenomenon of organizational culture and investigate their long-term use of society. Methodological basis of research is the dialectical principle of cognition, systemic, historical, and cultural approaches to the study of organizational phenomena, the fundamental principles of systems theory and systems analysis, organization theory, management, psychology, sociology, and cultural studies. *Results.* The essence of hierarchy as cultural phenomenon and the basis of the control system. The paper discusses peculiarities of its construction at different stages of human development. It is established that the hierarchy is a contradictory unity of the various opposites (order and chaos, rational and humane, formal and informal, vertical and horizontal, rigid and flexible, authoritarian and democratic, elitist and egalitarian, etc.), mutual fight which is a source of continuous change and development of hierarchical systems, but can not be the end of their existence. *Conclusions and discussion.* The scientific novelty of the study results is to deepen the understanding of the hierarchies as a phenomenon of organizational culture, uncovering the causes, trends and patterns of their long-term use in the context of evolutionary development of mankind. Practical significance of the obtained results is in the possibility of their use in the organizational activities of the society and in addition management theory new position of hierarchy as the basis of the control system.

Keywords: hierarchy, organization, culture, management and society.

1. Актуальність проблеми

Actuality of problem

Поштовхом до написання цієї статті послужила поява в останні два десятиліття величезної кількості публікацій, автори яких категорично заперечують існування в майбутньому такої «нелюдяної», «жорстокої», «неефективної» й авторитарної, на їхню думку, форми організації суспільства, як ієрархія. Ідеологи нового життєвого устрою сьогодні, в умовах посилення глобалізації, поширення комп'ютерних технологій, все гучніше заявляють, що організації ось-ось уже відмовляться, чи навіть вже відмовилися, від застарілих багаторівневих пірамідальних структур на користь мереж, внутрішньоринкових альянсів, адхократій та інших більш егалітарних неієрархічних форм.

Справді, не можна не погодитися з тим, що людині творчій, креативній буває дуже важко працювати в умовах ієрархії. Значно полегшуючи

виконання складних завдань, ієрархії водночас дають і багато згубних побічних ефектів. Вони породжують недовіру, страх, конфлікти, підлабузництво, жадібність і багато інших негативів, через які втрачається значна частина потенційної ефективності.

Науково-технічна революція, стрімкий розвиток технологій, збільшення динамізму й невизначеності, зрушення в суспільних настроях і поглядах змушують організації здійснювати багато різних позитивних самоперетворень. Але чи справді ці перетворення витісняють ієрархічні конструкції? Можна з упевненістю сказати, що ні. Спостерігається пом'якшення ієрархій, налагодження горизонтальних комунікаційних зв'язків, акцентується увага на роботі в команді і. т. п. Організації справді змінюються в цих та інших напрямках. Однак ієрархії не зникають.

Багаторівневі пірамідальні структури міцно утримують свої позиції. Можливо, багато з них піддаються перебудові, але їх базова ієрархічна архітектура нікуди не дівається. Хіба великі й середні організації не складаються, як і раніше, з багатьох рівнів ієрархії, керівників над керівниками та ретельно прописаних відмінностей у статусі, повноваженнях, контролі і так далі? Хіба ці багатоярусні відмінності не є визначальною характеристикою більшості людських організацій?

Ми у цій статті не захищаємо ієрархії, а лише намагаємося глибше зрозуміти їхню сутність і спробувати з'ясувати, як можна зробити їх комфортнішими для людей. Ми щиро вітаємо існуючу тенденцію переходу до якомога горизонтальніших структур, а також інших гуманних удосконалень, таких як створення більш плоских, пластичних конструкцій, формування команд і різного роду кластерно-мережових організацій.

І все ж реальність є реальністю. Не вперше багато науковців святкують неминучу кончину ієрархій. Це відбувається регулярно, починаючи з 60-х рр. минулого століття. Але кінець так і не настає. Як би того не хотілося, але організаційні зміни останніх років навряд чи можна назвати заміною ієрархій. Такі поняття, як повноваження, контроль і влада, превалюють в організаційному середовищі. Молоді менеджери, як і раніше, з усіх сил намагаються видертися по службовій драбині на вершину ієрархії і, як завжди, скаржаться на несправедливі результати оцінки своєї діяльності. Ієрархії, і це очевидно, досі відіграють домінуючу роль навіть у дуже просунутих сучасних компаніях.

Чимало хто був би радий, якби ієрархії зникли, тому що їх авторитарний характер не відповідає егалітарним цінностям багатьох людей. Власне тому сьогодні організації часто приховують авторитарність під вуаллю гуманізму. Але за цією вуаллю, як і раніше, зберігаються влада і контроль. Ієрархічна форма сучасних організацій, на наш погляд, насправді посилюється, а не слабшає, оскільки розвиток технологій скоріше сприяє і зовсім не перешкоджає цьому.

Якщо сьогоднішні організації справді ієрархічні у своїй основі, то негайно виникає два питання. Перше: «чому»? Якщо ця форма настільки погано підходить сучасним цінностям і нашому новому постіндустріальному, інформаційному світу, то чому вона все-таки існує, незважаючи на сповнені надією запевнення у протилежному?

Друге питання випливає із першого: «ну й що ж»? Будь-хто із працюючих в організації знає про її ієрархічну природу, так навіщо з цього приводу здійсмати так багато галасу? Ми вважаємо, що є сенс підняти стосовно цього хоча б трішечки галасу: сьогодні існує дуже суттєва невідповідність – між поглядами багатьох фахівців у галузі менеджменту, які провіщають кончину ієрархій, і реаліями щоденного трудового життя у рамках ієрархічних організацій. З огляду на це, наша стаття у деякому розумінні суперечить загальним тенденціям, ставлячи під сумнів твердження про неминучий кінець ієрархій. Вона також намагається бути корисним нагадуванням для менеджерів, що вони щоденно дихають повітрям ієрархій і плавають у морі авторитарності. Але перед цим, дотримуючись загальних традицій щодо написання наукових статей, викладемо деяку порцію відомостей про стан вивчення цієї проблеми, мету й методологію цього дослідження.

Стан вивчення проблеми. Термін «ієрархія» у перекладі з давньогрецької мови означає «священний порядок». Саме таке трепетне ставлення до ієрархії впродовж тисячоліть було у людей доіндустріального світу, тобто до того часу, аж поки характерною рисою світогляду людини не став індивідуалізм. В умовах десакралізації світу й визнанні індивідуалізму як моральної основи індустріального суспільства відбулося самопротиставлення інтересів людини колективним та інституціональним інтересам суспільства, її прагнення створити свій особистий мікросвіт, дещо відмежований від різноманітних колективних ієрархічних структур. Однак самі ієрархії виникли задовго до цього.

Істориками доведено, що зародження людських ієрархій як основи системи управління відбулося у первісному суспільстві з появою найпростіших організацій типу родова община, плем'я, союз племен, село (Алексеев, 2001; Мартинишин & Коваленко, 2017а). Це були невеликі за розмірами, дуже прості, плоскі та м'які ієрархії.

Великі ж, багатоярусні та жорстко централізовані ієрархії виникли в умовах класового розшарування суспільства й утворення найперших національних держав. Уперше це відбулося на Стародавньому Сході в Єгипті у IV тис. до н. е., про що свідчать тогочасні джерела: «Повчання гераклепольського царя», «Повчання Ахтоя», «Приписи про службові обов'язки верховного сановника». Єгипетська ієрархія була територіально-функціональною й охоплювала місцевий, регіональний та центральний

рівні. На її вершині перебував фараон, абсолютна влада якого освячувалася релігією. Панівні позиції в ієрархії також посідали відомчі й регіональні візирі та обласні номархи (Коваленко, 2018с; Kemp, 1991).

Основою ієрархій у Стародавній Індії був поділ людей на варни, який вважався священним, що відображено в «Законах Ману», «Артахашастрі» та низці інших творів. Найвище положення в ієрархії займали брахмани, яких вважали земними богами. Трохи нижче, теж у привілейованому положенні, були кшатрії (знать і військова еліта). На нижніх рівнях перебували вайші й шудри, які працювали і прислужували вищим особам (Коваленко, 2018f; Reddy, 2003). До речі, в Індії така стратифікація практично збереглася й досі.

На противагу єгипетській та індійській ієрархіям, у Стародавньому Китаї в період його розквіту вперше виникла не жорстка, а гармонійно збалансована ієрархія з елементами децентралізації й розділенням влади, що базується на сакральному поясненні життя чергуванням полярних сил «Інь» і «Ян», баланс і гармонія яких дозволяють підтримувати рівновагу та впорядкованість у суспільстві (Грей, 2006; Коваленко, 2018h). Великий вплив на розвиток китайських ієрархій справили такі вчення, як конфуціанство, моїзм, легізм і даосизм.

Подальший розвиток ієрархія отримує в античних країнах Стародавнього Заходу (І тис. до н. е.). Абсолютно новою в ієрархічній системі Стародавньої Греції була заміна деспотичних елементів демократичними: одноосібні органи влади заміщалися колективними й обиралися; рішення ухвалювалися більшістю; влада в ієрархії ділилася на виконавчу, законодавчу, судову та контрольну (Коваленко, 2018d; Pennell, 2009). Ця ієрархія еволюціонувала від аристократичної демократії до політії та народної демократії, що в результаті привело до її ослаблення і падіння. Істотний внесок у розвиток грецької ієрархії здійснили давньогрецькі філософи Сократ, Ксенофонт, Платон і Арістотель.

У Стародавньому Римі використовувалися подібні давньогрецькій ієрархії демократичні типи, за тим виключення, що кінцевою стадією їх еволюції стала повна відмова від демократичних засад і повернення до тиранії з жорстко централізованою структурою й абсолютною владою імператора (Бирд, 2017; Коваленко, 2018e).

Елементи й архітектура стародавніх ієрархій були механічно перенесені в Середньовіччя. Тут так само важливу роль відігравала стратифікація суспільства (в європейських країнах: церковні феодалі, світські феодалі, селяни, городяни). Ієрархічні системи склалися з центрального, регіонального, місцевого рівнів і під впливом богослов'я та схоластичної філософії сприймалися сакрально. У західних країнах ієрархічні структури були жорстко централізованими, а у східних – м'якими й доволі децентралізованими (Егер, 2006; Коваленко, 2018b).

В епохи Високого Середньовіччя і Відродження, що характеризуються розквітом міст, ремесел і витончених мистецтв, починають з'являтися й набувати розвитку різноманітні цехові ієрархії, а також розгортається боротьба між гуманістичними («утопічними») і ринковими ідеями щодо ієрархій майбутнього суспільства, завершуючись перемогою моделі ринкового життєустрою (Гофф, 1992; Коваленко, 2018g).

Апогею свого розвитку ієрархії набувають в умовах Індустріалізму, особливо у другій пол. ХХ ст., пронизуючи всі сфери життєдіяльності суспільства й приймаючи найрізноманітніші форми: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні, матричні і т. п. Однак характерною їхньою відмінністю від ієрархій доіндустріальних суспільств, що робить їх, на нашу думку, можливо, більш слабкими, незважаючи на оригінальність форм, є те, що вони вже не сприймаються сакралью, а формально.

У ХХІ ст. ієрархічні структури, особливо ті, які функціонують у бізнесі, виявилися надто жорсткими, щоб відповідати збільшеному динамізму середовища. Як вихід із ситуації багатьма вченими пропонується адхократична форма організації (Друкер, 2007; Камерон & Куинн, 2001; Минцберг, 2004), однак на практиці в чистому вигляді така форма не існує. Тому, в будь-якому випадку, для збереження цілісності організації без ієрархічного каркасу не обійтись, вважають інші вчені (Коваленко, 2018a).

Отже, як видно з короткого аналізу, ієрархії супроводжують людей впродовж усього їхнього організаційного існування. Багато ієрархій, які колись, в одних ситуаціях, були жорсткими й різко вертикальними конструкціями, стають, чи можуть стати, в інших ситуаціях більш плоскими, розслабленими або змінюються якимось іншим чином. Але не зникають, залишаючись основою, каркасом організації, настільки ж реальним, як повітря, яким ми дихаємо, й часто – настільки ж забрудненим.

Невирішені питання. Незважаючи на тривалу історію феномену ієрархії в організації життєдіяльності суспільства та наявність чималої кількості фундаментальних наукових робіт із теорії ієрархічних систем, останнім часом у цій проблемі проявилось багато питань, відповідей на які або немає, або якщо і є, то вони суперечливі чи непереконливі. Насамперед чому організаційні ієрархії, незважаючи на всю їхню «потворність», залишаються практично вічними? Чому сьогодні ієрархії стали предметом такого гніву і зневаги? За що їх так не люблять багато тверезо мислячих людей? Чому ієрархії продовжують існувати, незважаючи на настільки вороже ставлення до них, революційний розвиток інформаційних технологій та винайдення теоретично досконаліших структур? Як ієрархіям вдається залишатися «живими», незважаючи на бурхливі технологічні й соціальні зміни, які постійно по-новому формують світ навколо нас? Як ієрархії справляються з усіма атаками, які здійснюються проти них впродовж десятиліть із метою зробити їх більш гуманними? На всі ці та інші питання ми спробуємо дати відповіді у цій статті.

2. Мета і методи дослідження Purpose and methods of research

Мета статті полягає у розкритті сутності ієрархії як феномену організаційної культури суспільства, виявленні специфічних особливостей її побудови на різних стадіях розвитку людства, визначенні позитивних та негативних сторін ієрархічних структур. Однак головним завданням дослідження є намагання з'ясувати причини настільки тривалого існування ієрархічної форми організації суспільства, незважаючи на кардинальні технологічні й соціальні зміни, а також спроба надати аргументацію щодо спростування хибних, на наш погляд, прогнозів багатьох учених про кінець епохи ієрархій у сучасній організаційній реальності.

Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, історичний, культурологічний підходи до вивчення організаційних явищ і процесів у суспільстві. Дослідження ґрунтується на ідеях філософії про єдність матерії, руху, простору та часу. Виходячи з діалектичного принципу пізнання, ієрархія розглядається у процесі безперервного розвитку, видозмін, перетворень, а також у взаємозв'язку з матеріальними об'єктами й духовними сутностями суспільства. При цьому особлива увага зосереджується на тому, що кожна організаційна ієрархія як унікальний феномен і соціокультурне явище є суперечливою єдністю різноманітних протилежностей: порядку і хаосу, раціонального й ірраціонального, формального і неформального, вертикального та горизонтального, жорсткого й гнучкого, авторитарного і демократичного, елітарного й егалітарного, комфортного та некомфортного і т. д. Всі ці та інші полярні протилежності досліджуваного явища взаємопроникають, переходять одна в одну, перебуваючи одночасно у стані єдності та боротьби. Їх єдність означає, що вони взаємозумовлюють одна одну, а боротьба означає, що вони не лише взаємозумовлюють, а й взаємовиключають одна одну. Отже, зіткнення протилежностей, їхня взаємоборотьба є внутрішнім джерелом будь-яких змін, розвитку і саморозвитку ієрархій, але напевно аж ніяк не може бути кінцем їх існування. Боротьба полярних сил зрештою веде до розв'язання суперечностей, що є переходом до якісно нового їх стану.

Архітектура і механізм функціонування ієрархії досліджуються з позицій системного підходу, відповідно до якого організаційна ієрархія являє собою складну, відкриту, динамічну систему, що складається із сукупності взаємозв'язаних і взаємодіючих підсистем та елементів (ієрархічних рівнів), об'єднаних спільністю мети, спрямованої на забезпечення цілісності й ефективності організації.

Методологія дослідження охоплює також історичну й культурологічну грані феномену ієрархій. Конструкції і концепції ієрархій вивчаються у хронологічній послідовності й розглядаються крізь призму культури, культурних цінностей, сенсів, крос-культурних відмінностей,

що дозволяє глибше зрозуміти організаційну природу ієрархій і передбачити можливі їх контури в майбутньому.

У процесі дослідження використовувалися наступні загальнонаукові та спеціальні методи: контекстуально-аналітичний – для вивчення існуючих наукових положень із проблеми дослідження; термінологічний – під час уточнення змісту й обсягу поняття «ієрархія»; феноменологічний – для розкриття сутності ієрархії як феномену організаційної культури суспільства; структурно-функціональний – під час аналізу архітектури ієрархії й організаційних механізмів її функціонування; семіотичний – з метою з'ясування сенсів, закладених в ієрархіях; моделювання – для прогнозування можливих сценаріїв розвитку ієрархій у майбутньому; компаративний – при порівнянні різних типів ієрархічних структур, встановленні їх подібностей і відмінностей; спостереження – під час збирання емпіричних даних про об'єкт дослідження; абстрагування – з метою виділення істотних властивостей ієрархій та відволікання від другорядних; аналіз і синтез – при поглибленому вивченні природи ієрархічних структур; теоретичного узагальнення – для підведення підсумків.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці найвідоміших вітчизняних та іноземних вчених із теорії ієрархічних структур, теорії систем і системного аналізу, теорії організацій, менеджменту, психології, соціології та культурології. Як емпіричне обґрунтування основних концептуальних положень феномену ієрархії використовуються також результати власних досліджень авторів, отриманих на основі спостережень організаційної реальності.

3. Результати дослідження **Research results**

Ієрархія як найстаріший атрибут людських організацій є повсюдно поширеним явищем. Однак упродовж десятиліть багато з нас, хто працює в ієрархічних організаціях, весь час нарікають і скаржаться на них, але все рівно продовжують працювати там й інколи навіть отримують задоволення від своєї роботи. Виникає питання, чим саме погані ієрархії? Відповіді на це питання далеко неоднозначні. Умовно їх можна розділити на раціональні (прагматичні) й ірраціональні (емоційні).

Почнемо з раціональних, прагматичних причин негативного ставлення до ієрархій. По-перше, ієрархії у багатьох випадках можуть бути неефективними. Напевно, в кожній людині знайдеться чимало прикладів їх безгосподарності та неефективності. Один із них обов'язково буде пов'язаний зі спотворенням інформації. Снігові лавини невірної інформації – досить часте явище в ієрархіях. Вони ростуть, спотворюються й набирають швидкість у міру свого просування по ієрархічній піраміді знизу вгору. Випадкові коментарі стають пропозиціями, пропозиції трансфор-

муються в накази начальників, накази виростають у команди, а команди – у кризи. Останні слугують поштовхом до дій, однак постійно фальшиві сигнали тривоги спричинюють протидію. Генеральний менеджер, перебуваючи над усім цим, інколи може й не здогадуватися, що за допомогою ієрархії його віддана команда перетворилася на цинічних бюрократів. Але інколи трапляються й набагато гірші речі. Ієрархії можуть дуже жахливо поводитися з талантами, бути жорстокими й навіть безглуздими, незважаючи на те, що складаються переважно із дбайливих і розумних людей.

По-друге, ієрархії дуже повільні, малочутливі, негнучкі, мляві за своєю природою, позбавлені винахідливості й фантазії, нездатні до творчості. Однак ці стереотипи не завжди справедливі. Практика засвідчує, що багато велетенських ієрархічних структур проявили себе дуже проворними, гнучкими, адаптивними й навіть інноваційними (Мартинишин & Коваленко, 2018а). Насправді розмір дає великим організаціям переваги, які полягають у тому, що вони одночасно можуть бути жорсткими і гнучкими, повільними і швидкими. У них більший запас стійкості та міцності.

По-третє, ієрархії суперечать егалітарним цінностям демократичного суспільства. Організації потребують гуманізму і творчості, енергії та винахідливості мотивованих людей. Однак їм також потрібні ієрархічна структура, контроль і відповідальність. Ці протилежності так само потрібні для організації, як незалежність і самодисципліна для творчого індивіда.

По-четверте, ієрархії не люблять нас – співробітників, які часто спізнюються на роботу, погано підпорядковуються існуючим в організаціях правилам, допускають жахливі помилки, постійно скаржаться й чогось вимагають. І якщо ієрархії могли мріяти, то вони б напевно мріяли про те, щоб позбутися людей. Звичайно, ієрархії постійно клянуться, що люблять нас, придумуючи усілякі гасла типу: «Люди – це наше головне багатство». Але треба бути обережними. Так само, як ми постійно шукаємо альтернативу ієрархіям, ієрархії завжди намагаються знайти альтернативу нам. Отже, як ми залежимо від ієрархій, так само й ієрархії залежать від нас. Ми прикидаємося друзями ієрархій, тому що нам потрібна робота, але й ієрархії також прикидаються нашими друзями, тому що їм потрібні наші руки та голови. Ця залежність є взаємною, однак влада зазвичай перебуває лише на одній стороні. Ще одне дивацтво полягає в тому, що люди постійно намагаються вирватися з лещат ієрархій, але й так само активно опираються, як тільки ієрархії намагаються звільнитися від них. Здавна люди ненавидять ієрархічні структури й водночас ведуть невблаганну боротьбу за збереження права працювати в них. І борються ще сильніше, коли ці структури збираються відпустити їх.

По-п'яте, ієрархії багато в чому не люблять своїх лідерів. Ті особи, що перебувають на вершині ієрархії, мають можливості користуватися величезними благами, але їм теж доводиться платити ієрархіям свою частку. Для збереження влади лідери ієрархій повинні розділяти владу.

Однак розділення влади або повноважень може бути небезпечним, особливо щодо безпосереднього оточення лідера. Довірені особи, які наближені до лідера, можуть використовувати передану їм владу для підбурення інтриг і змови. Історія свідчить, що лідерів скидали не зовнішні вороги й конкуренти, а їх найближчі соратники. До того ж лідерам рідко вдається уникнути широкої популярності, яка поряд зі славою і зірковим статусом може спричинити небажану увагу й фізичну небезпеку. Як правильно сказав Вільям Шекспір, «немає спокою голові у вінці». Перебування на вершині ієрархічної піраміди пов'язане з фізичними і психологічними загрозами. Ієрархії постійно заражають своїх лідерів жажливими душевними захворюваннями. Перебуваючи на вершині влади, можна перейнятися манією величі, опинитися в омані параноїдального страху перед неіснуючими ворогами. Тобто, хоч ієрархії і можуть звеличувати своїх лідерів, вони також можуть перетворювати їх на переляканих, психічно хворих людей, особливо якщо вони дуже довго залишаються у владі.

Спробуємо тепер з'ясувати ірраціональні, емоційні та психологічні чинники негативного ставлення до ієрархій. Насамперед це те, що ієрархії викликають залежність. В організаційних ієрархіях одні люди володіють більшою владою, ніж інші. Тому ті, в кого менше влади, стають певною мірою залежними від тих, у кого її більше. Залежність – це такий стан людини, який завжди породжує подвійність ставлення і викликає складні емоційні переживання – кипучу суміш любові й ненависті, гніву і страху, зачепкоєння, які підштовхують як до того, щоб залишитися, так і до того, щоб втекти. Нам конче необхідно те, що нам дають організації: свої засоби для існування, свій робочий кабінет і т. д. Але нам не подобається те, що ми відчуваємо подібні потреби. Ми хочемо свободи й намагаємося втекти від залежності, а потім змінюємо курс і боремося за те, щоб повернутися до своїх покровителів. Ієрархії, в яких багато хто з нас проводять більшу частину свого життя, викликають ненависть, але водночас притягують до себе. Ми хочемо мати роботу й усі інші блага, які дають нам ієрархії, але ми також не хочемо почувати себе їх заручниками. Ця дилема інколи викликає лють.

Наступний негатив ієрархій полягає в тому, що вони погано обходяться з людьми й перешкоджають теплим стосункам між ними. Люди, які працюють в організаціях, не люблять ієрархію, тому що вона перетворює їх на вимушених рабів, нерідко безголових і лукавих начальників. Ієрархії сковують їх нудними діями, які безкінечно повторюються. Вони дивно поводяться з людьми, заставляючи робити інколи безглузді справи. Ще, вони не зовсім довіряють людям, бо якщо б довіряли, то не стали б постійно перевіряти. Вони викидають людей на вулицю під час кризи. І це все тільки коротенький перелік жажливих вчинків ієрархій. Вони, постійно проповідуючи важливість командної роботи, закликаючи до співпраці, теплих відносин, насправді винагороджують суперництво між людьми.

Ще одна негативна риса ієрархій – це те, що вони породжують жадібність й аморальну поведінку. Ієрархія дає деяким людям величезну владу, яка нерідко культивує саму себе. У кінцевому підсумку ця влада псує людину, веде до морального падіння. І багато хто не здатен чинити опір її солодкозвучній пісні. Особливо організаційна ієрархія спонукає до боротьби за владу, швидкого збагачення, чим привертає увагу неправильних людей і навіть правильних штовхає до продажності.

Якщо ієрархії володіють такою кількістю недоліків щодо ефективності та людяності, то виникає питання, чому вони досі продовжують існувати у демократичному суспільстві і навіть у наш час високотехнологічної інформації, коли ми не тільки миримося з ієрархіями, але й навіть продовжуємо створювати нові? І чому ми, вільні, незалежні людські істоти, проводимо більшу частину свого життя замкнутими в цих ієрархічних пірамідах?

Поширеною відповіддю на ці питання є думка про те, що причиною всього є багаті та впливові люди. Ієрархії потрібні їм, щоб ставати ще багатшими і впливовішими. Єгипетські фараони будували піраміди, щоб забезпечити свою владу в наступному, загробному житті. Дехто вважає, що сучасні фараони будують організаційні піраміди з тією ж параноїдальною метою. Промислово-фінансові магнати зводять величезні ієрархічні піраміди, щоб розмістити в них своє Я, жадібно до влади, і забезпечити свою спадщину, а також колосальні земні блага прямо зараз. Великі ієрархії – не що інше, як «проекти безсмертя» сучасних організаційних імператорів.

Для багатьох така відповідь очевидна. Хіба будь-яка диктатура не є жорстко контрольованою ієрархією? Хіба абсолютні монархії, тиранії не характеризувалися твердою вертикаллю влади? І хіба велетенські організаційні ієрархії не є їхніми сучасними аналогами? Егоїстичні лідери й авторитарний стиль нікуди не поділись із нашого, сучасного світу.

Звичайно, жадібність і жадоба влади роблять свій внесок у підтримку людських ієрархій. Також вірно й те, що люди, наділені великою владою, зазвичай хочуть її зберегти, і що багато лідерів використовують ієрархії для задоволення особистих потреб.

Однак можна навести й більш вагомі доводи на користь проти-лежної думки. Замість того, щоб звинувачувати багатих і впливових в існуванні ієрархій, можливо доречно звинувачувати ієрархії. Влада справді псує людину. І, влаштувавшись зручно на вершині великої ієрархії, мало хто з вищих менеджерів добровільно захоче злізти з неї. Хоч практика свідчить, що деяким людям, які перебувають на самій вершині, все-таки вдається зберегти цілісність своєї особистості, незважаючи на згубний вплив ієрархії. Спробуємо проаналізувати, що отримує людина, працюючи в організаційній ієрархії.

Насамперед ієрархії дозволяють нам заробляти на життя і задовольняти особисті соціально-психологічні потреби. Однак найперша причина, чому ми готові терпіти той біль, який вони спричиняють нам, полягає

в тому, що вони платять гроші. Ієрархії завдають нам прикрощі, але ми з усіх сил намагаємося бути прийнятими в них. У певному сенсі це нас робить добровільними в'язнями ієрархій. Інколи, щоправда, нас обманом туди заманують попри наші бажання. Але, потрапивши туди, не дуже намагаємося піти звідти. Ми можемо переходити із ієрархії в ієрархію, проте мало хто наважиться повністю вийти з цієї системи.

Крім цього, ієрархії надають нам службову драбину, по якій можна дертися нагору, згідно з чітко встановленим маршрутом, до статусу та багатства. Закінчивши школу, тобто одну ієрархію, ми вступаємо в іншу – університет, а далі шукаємо роботу в наступній ієрархії, тобто місце, де можна просунутися. Наприклад, молода людина, яка після університету культури прийшла на роботу в театр на первинну посаду артиста, через деякий час, за певних умов, може стати його художнім керівником і директором. Молодий лейтенант, який після військового училища обійме початкову посаду командира взводу, як мінімум за дев'ятнадцять років, пройшовши посади командира роти, командира батальйону й закінчивши попутно військову академію, може стати командиром полку й отримати звання полковника. Випускник духовної семінарії, пройшовши духовні ступені диякона, ієромонаха, ігумена, архімандрита, через деякий час може стати архієреєм (єпископом, митрополитом, патріархом). Молодий кандидат наук, пройшовши щаблі викладача, старшого викладача, через деякий час має можливість отримати вчене звання доцента, а далі, захистивши докторську дисертацію й отримавши ступінь доктора наук, він має шанс стати професором. Можна навести й безліч інших прикладів ієрархічних драбин як основних арен, де розігруються потреби людей у досягненнях. І важливо, щоб особа найвищого статусу в організації пройшла всі ієрархічні сходинки, не минаючи жодної. Дуже високо цінуються такі люди. І навпаки, вважається неприйнятним, коли та чи інша персона без відповідного досвіду «злітає» наверх, минаючи проміжні щаблі ієрархії. Такі лідери, як правило, не цінуються і зневажаються. До того ж подібна практика просування «своїх» дуже негативно позначається на ефективності, моральному кліматі, втраті віри в організацію.

Наше положення в ієрархічній структурі допомагає нам визначити своє місце у світі, адже саме воно потрібне кожному. Це положення говорить усьому світу й нам самим, що ми важлива персона, а не пусте місце. Збагнути це можна, якщо уявити, що відчуває людина, коли її позбавляють положення в ієрархії, або понижують по службі, чи ще гірше – звільняють із роботи. Втрата джерела доходу – це лише частина проблеми, й зазвичай лише менша її частина. Тут мова йде про почуття власної гідності – роль людини в суспільстві, її самоідентифікації. Щоб зберегти відчуття власної цінності, в людини, яка не має роботи, повинна бути велика самовпевненість. Люди чіпляються за ієрархії, оскільки місце в

ієрархії є основним індикатором їх соціальної цінності, як би справедливо чи несправедливо це не звучало.

Організаційні ієрархії створюють ілюзію того, що вони захищають й оберігають нас від неспокійного світу. Ілюзорна надійність роботи в ієрархії є потужним приводом переконати себе у власній безпеці, в тому, що нам є куди йти щоранку, що ми і далі будемо отримувати свою зарплату. Затишно влаштувавшись у щедрому лоні ієрархії, ми підтверджуємо свою індивідуальність і вгамовуємо свою екзистенціальну нудьгу, й життя наше стає впорядкованим.

Ієрархії постійно нас оцінюють. Вони аналізують нашу працю та повідомляють нам, наскільки ми є гарними або поганими, і чи стаємо ми кращими або гіршими. Ці оцінки часто необґрунтовані й несправедливі. І нам некомфортно усвідомлювати, що деяким людям, інколи, на наш погляд, не зовсім професійним і моральним, надано право робити висновки про цінність інших людей, особливо тих, які за фаховим рівнем на багато порядків вищі своїх оцінювачів. Звичайно, це погано. Однак в умовах ієрархії оцінювання є об'єктивною необхідністю. Без нього не може існувати жодна ієрархія. Пояснюється це тим, що між співробітниками, особливо тими, що обіймають керівні позиції, існує суперництво, а тому кожний із них має потребу в досягненнях. І отже, тут без оцінювання аж ніяк не обійтись, навіть якщо ці мірила недосконалі й не приносять задоволення. До того ж немає іншого виходу, крім того, як здійснювати оцінку досягнень. У міру наближення до вершини піраміда звужується, й ієрархічна конструкція змушує організації здійснювати відбір, ротацию і вибракування керівного складу.

Ієрархії продовжують своє існування також із багатьох прагматичних причин. Зокрема, вони являють собою чудові механізми для роботи у складних умовах. Для організацій вони мають сенс за тими самими причинами, що й для людей, які намагаються вирішити складне завдання. Збільшення розміру і віку підштовхують організації до посилення ієрархізації. У міру збільшення розмірів ієрархія допомагає організаціям полегшити своє існування, а в міру дорослішання організації створюють ієрархічні рутини, щоб стримати зростання витрат і підвищити порядок.

Із цих та деяких інших причин ієрархії, скоріше за все, залишаться з нами. Ми скаржимося на них, сваримо їх, намагаємося переконати себе, що їм кінець у новому суспільстві. Але їм не кінець. Вони, напевно, будуть існувати й надалі, а можливо, й завжди.

Починаючи з давніх часів, упродовж багатьох віків і до сьогодення ведеться гостра дискусія між представниками двох протилежних поглядів на ієрархію – раціоналістичним і гуманістичним. У цій суперечці перемагає раціоналістичний підхід. І напевно такий результат не повинен викликати подиву, адже ієрархія, за своїм походженням і природою, є продуктом раціоналізації життєустрою та життєдіяльності людей.

Найперші згадки про використання елементів гуманістичного підходу до ієрархій знаходимо у працях давньокитайських мудреців (V–IV ст. до н. е.), які зуміли запропонувати розумне поєднання раціонального і гуманного в побудові ієрархій. Так, у вченні *Конфуція* будь-яка ієрархія розглядається як велика родина, де правитель – батько, старші брати – чиновники, молодші брати – працівники, а мета ієрархії – загальне благо всієї родини. Проповідується батьківська любов і гуманне ставлення до підлеглих, прагнення кожного члена ієрархії до моральної досконалості, дотримання етичних принципів (Конфуцій, 1998). У повчаннях *Мо-цзи* теж сповідується гуманізм, але, на противагу елітарності конфуціанства, робиться акцент на рівновеликість людей і егалітаризм (Мо-цзи, 1993).

Багато гуманістичних ідей щодо побудови ієрархічних структур були сформульовані давньогрецькими філософами (IV ст. до н. е.). Зокрема, *Платон* оцінював ієрархії крізь призму норм людської етики, моралі та справедливості (Платон, 1998). Його учень *Арістотель* указував на правильні ієрархії (монархія, аристократія, політія), які приносять користь всьому народу, і неправильні ієрархії (тиранію, олігархію, демократію), що приносять вигоду тільки ієрархам. Він також виділив два протилежних типи господарських ієрархій – економію, мета якої гуманістична й полягає в задоволення розумних потреб усіх членів суспільства, і хрематистику, керівні впливи якої спрямовуються на наживу окремих членів суспільства, що перебувають на вершині ієрархії (Арістотель, 2000).

Наступним історичним періодом, коли знову голосно заговорили про олюднення ієрархій, є епоха Відродження (XVI–серед. XVII ст.). У цей період було висунуто багато різних проектів гуманізації ієрархічного устрою життєдіяльності суспільства. Найвідомішими із них є ідеї, представлені релігійними діячами англійцем *Томасом Мором* та італійцем *Томасо Кампанеллою*. Відповідно до їхніх концепцій побудова ієрархій нового суспільства мала відбуватися на засадах рівності, солідарності, справедливості та колективізму (Кампанелла, 1988; Мор, 1988). Однак цього не відбулося, переміг раціоналізм і протилежні принципи організації людей, а гуманістичні ідеї були названі «утопічними».

Поле дискусії щодо гуманізації ієрархій, яка на Заході була відновлена у другому десятилітті XX ст., через ідеологічні міркування було значно звужено й охоплювало лише господарську діяльність капіталістичного суспільства. Основна причина відновлення дискусії полягала в тому, що поширена на той час концепція наукового менеджменту, незважаючи на її вражаючі позитивні результати в організації промислового виробництва, призводила до надмірної експлуатації робітників і різкого загострення їхніх протиріч із роботодавцями. На фоні цього виникла концепція людських відносин, творцями якої вважають американських соціологів *Мері Фоллетт* й *Елтона Мейо*, які стали розглядати ієрархію не як технократичну систему, а як соціальну (Follett, 2014; Mayo, 2003).

Найбільше протиріччя, яке існує між представниками раціоналістичного (школа наукового менеджменту) і гуманістичного (школа людських відносин) напрямів щодо організаційних ієрархій, можна описати наступним чином: раціоналістичний напрям вважає ієрархії господарями, а людей – одним із багатьох ресурсів, що використовуються на благо організацій; гуманістичний напрям, навпаки, вважає людей господарями, а організації та їхні ієрархії – інструментами на службі в людини. Отже, науковий менеджмент керується тим, що люди слугують для організацій, а менеджмент людських відносин навпаки – організації служать для людей.

Слід зазначити, що ці протилежні точки зору на ієрархії сьогодні існують не тільки серед вчених, але й у середовищі практиків – тих, хто професійно займається управлінською діяльністю. Причому, на відміну від вчених, у головах багатьох практиків названі протилежності існують одночасно й проявляються ситуативно, то сприяючи посиленню ієрархізації, то послаблюючи її, що слід визнати певним позитивом. Отже, організаційний оптимум завжди перебуває між цими двома протилежними поглядами на ієрархію, і не можна жодного з них відкидати.

Розглянемо ще деякі основні характеристики протилежних підходів до побудови організаційних ієрархій.

По-перше, раціоналісти зосереджують увагу на жорстких атрибутах ієрархії: централізації, субординації, формальних відносинах, вертикальних командних зв'язках, логіці, дисципліні, ефективності. Вони оперують такими словами, як чіткість, строгість, факти та результат. У діях такий підхід перетворюється на різні види планів, контролю, методів аналізу й оцінки результатів, а також на чітко визначені межі повноважень та відповідальності. Головна мета такої ієрархії полягає в тому, щоб зробити організацію якомога ефективнішою, функціонуючою, як механічна машина.

На відміну від цього гуманісти захоплюються такими поняттями, як децентралізація, неформальні відносини, горизонтальні узгоджувальні зв'язки, довіра, емоційність, емпатія. У діях їхні інтереси трансформуються в налагодження дружніх відносин у колективі, у створення команд, систем мотивації та програм розвитку персоналу. Головна мета цієї ієрархії – професійне зростання кожного працівника, підвищення зацікавленості в роботі, покращення морального мікроклімату, заохочення креативності, посилення співпраці. На другому місці – підвищення ефективності та гнучкості функціонування організації, за подобою живого організму.

По-друге, раціоналісти вважають людей одним із видів ресурсів організації. Вони надають перевагу стандартизації і уніфікаціям, плануванню, контролю та регулюванню діяльності людей і поводяться з ними як з машинами, надаючи їм форму й налаштовуючи на виконання певних завдань. Раціоналісти хочуть формувати й направляти людську поведінку таким чином, щоб вона відповідала їх ієрархічним структурам.

Гуманісти йдуть іншим шляхом. Їх організаційні зусилля спрямовуються на самоорганізацію, самореалізацію, самоконтроль і різноманітність, отримання задоволення від роботи, що досягається за допомогою вільно налаштованих (розслаблених, легких) ієрархічних структур. Гуманісти прагнуть вивільнити співробітників від ієрархічних ланцюгів, щоб надати можливість кожному максимально розкрити і реалізувати свій людський потенціал, що дозволить людям відчувати радість і сенс життя, а організаціям – підвищити ефективність (Мартинишин & Хлистун, 2018).

По-третє, раціоналісти більше говорять про менеджмент і формальних керівників-адміністраторів, а гуманісти – про лідерство і неформальних керівників-лідерів зі здібностями бачення, нестандартного мислення, креативності, комунікативності, орієнтування в хаосі, одержимості, впевненості в собі (Коваленко, 2015; Мартинишин & Коваленко, 2017b, 2018b).

Прибічники раціоналістичного підходу постійно перебудовують і зміцнюють ієрархії, тоді як гуманісти іронізують з їх приводу та критикують. Час від часу гуманістам вдається вигравати в цих суперечках, але жодна зі сторін остаточно не виграє.

Керівники організацій, які дотримуються чисто раціональних принципів, видаються схожими на управителів, які намагаються наймати на роботу не людину в цілому, а тільки її руки або голову, без решти людських атрибутів: серця, цінностей, вірувань, переконань, поглядів і т. п. Вони також нерідко готові не роздумуючи відмовитися від цих робочих рук і мозку на користь більш дешевих та надійних машин. Тому людина як єдине ціле весь час вимушена була чинити опір і боротися за свої права.

Організаційні новації наукового управління суттєво зміцнили ієрархію. Наприклад, до Тейлора кожний муляр сам вирішував, у якому темпі йому працювати, якою рукою брати цеглу, в якій руці тримати кельму, в якій послідовності здійснювати рухи і т. д. Можливо, це були маленькі рішення, проте кожний робітник приймав їх самостійно, використовуючи свою голову та досвід. Після Тейлора інженер із секундоміром у руці став приймати навіть ці дріб'язкові рішення, залишаючи робітнику тільки їх виконання. Звичайно, це був більш ефективний метод організації роботи, принаймні, в короткостроковій перспективі. Однак те, що раціоналісти вважали продуктивністю і ефективністю при такому підході, робочі люди, а також їх прихильники, гуманісти вважали примусовою операцією. Адже що може пригнічувати людську сутність більше, ніж заборона на право мислити самостійно. Відомо, що різного роду протести і скарги змусили *Фредеріка Тейлора* давати пояснення перед спеціально створеною комісією в конгресі США. Але незважаючи на все це, методи наукового менеджменту (див. Taylor, 1997) успішно використовуються і досі.

Сьогоднішні ієрархії, звичайно, вже далеко не ті, що були в часи Тейлора. Вони змінилися. Спробуємо коротко охарактеризувати ці зміни та їхній вплив на людей і організаційну діяльність менеджерів.

У 60-х рр. ХХ ст. на Заході в організаційній діяльності набув широкого поширення менеджмент людських відносин, або іншими словами управління за участю працівників. Цей новий підхід суттєво потіснив пануючу на той час ідеологію наукового менеджменту, засновану на раціоналізмі й авторитарному стилі управління, при якому людей розглядають як один із факторів виробництва. Хоча гуманістичні ідеї, що покладені в основу управління за участю працівників, існували задовго до цього. М. Фоллетт і Е. Мейо ще у 1920-х рр. переконливо довели, що людський чинник треба ставити на перше місце. Згодом, після Другої світової війни, у 1960-х рр., американські дослідники *Фредерік Герцберг*, *Дуглас Мак-Грегор* та *Абрахам Маслоу* почали кампанію за гуманне використання людей, намагаючись створити новий спосіб управління, який одночасно був би і гуманним, і ефективним. Вони хотіли: щоб «теорія Y» замінила технократичну «теорію X», яка вважала людей патологічно лінивими; щоб виробнича демократія витіснила автократію; щоб замість директивних наказів зверху була участь працівників у виробленні рішень; щоб управління здійснювалося за допомогою цілей, а не наказів. Вони навіть намагалися, щоб акцент було зроблено на важливості невеликих творчих груп (Маслоу, 1999; Herzberg, 1966; McGregor, 2006). Через деякий час ці ідеї були поширені на весь світ, балансуючи з опором тейлорівського менеджменту.

Наприкінці 1970-х рр. управління за участю працівників здійснило неочікуваний стрибок уперед. Цьому посприяв японський досвід організації виробництва, який здивував увесь світ високою продуктивністю, низькими цінами та чудовою якістю. Щоб з'ясувати, яким чином японські компанії цього домагаються, західні вчені й бізнесмени стали активно подорожувати Японією і вивчати тамтешній досвід. У результаті було видано багато цікавих книг, в яких описувалися секрети японського дива, зокрема, «Теорія Z» *Вільяма Оучі* (Ouchi, 1982) та «Мистецтво японського управління» *Річарда Паскаля* і *Ентоні Атоса* (Pascale & Athos, 1981). Як виявилось, сутність дива японського менеджменту полягала в тому, що японці зуміли вміло поєднати американські методи раціоналізації праці й виробництва зі своїми унікальними гуманістичними підходами, людськими способами використання працівників, позитивного найму, командного підходу, високого рівня доброзичливості між працівниками та менеджментом організації. Дуже швидко цей досвід стали переймати західні компанії, впроваджуючи у практичну сферу своєї діяльності команди, які функціонують на засадах самоорганізації, гуртки якості, програми розвитку персоналу й навіть професійну гімнастику. Усі ці та інші гуманістичні заходи значно пом'якшували стару жорстку ієрархічну систему.

Наступною новацією, яка виникла у 1950–1960-х рр. й істотно вплинула на ієрархії, було винайдення аналітичного менеджменту, або, іншими словами, – управлінської науки. Останній термін дещо схожий на тейлорівське наукове управління, тільки написаний задом наперед. Однак за змістом це різні поняття, хоча по духу в них є спільне – раціоналізм.

Становленню аналітичного підходу сприяли винайдення ЕОМ, статистичних і математичних методів моделювання, дослідження операцій, аналізу та прогнозування (див.: Канторович, 1939; Немчинов, 1962). До того ж для багатьох вчених й університетів, які здійснювали підготовку керівних кадрів, це стало «манною небесною». З'явилася маса предметів із магічним словом «аналіз»: виробничий аналіз, фінансовий аналіз, маркетинговий аналіз, стратегічний аналіз, системний аналіз і т. п. Університети почали випускати різноманітних аналітиків, які чудово розбираються в цифрах, але часто незграбних у взаємостосунках із людьми.

Концепції менеджменту за участю працівників і аналітичного менеджменту набули широкого застосування в організаційних ієрархіях, однак постійно перебувають в ідеологічній суперечці. Це пояснюється тим, що прибічники аналітичного підходу є раціоналістами, а підходу за участю робітників – гуманістами. Їх способи мислення і методи різко відрізняються. Прихильники аналітичного управління вважають людські почуття й емоції недоліками, фоном, який перешкоджає функціонуванню ієрархії. Якщо б була їх воля, то вони для зручності управління зробили б людей бездушними істотами, які легко піддаються їхній формалізації та прогнозуванню. І, навпаки, для тих, хто підтримують менеджмент людських відносин, ті самі почуття й емоції є найголовнішим чинником, тим, на чому ґрунтується дух творчості працівників та успіх організації.

Виникає питання: як можуть існувати ієрархії під впливом цих двох протилежних змін у менеджменті організацій? Виявляється, можуть. Все дуже просто. На відміну від людей, вони можуть одночасно рухатися у різних напрямках. І дозволяє їм це робити їх ієрархічна структура. Вона не дозволяє організації розвалитися на частини. Адже незважаючи на суперечливі зміни в менеджменті, ієрархія стабільно забезпечує цілісність будь-якої людської організації.

Таким чином, упродовж багатьох десятиліть вчені провіщали кончину організаційних ієрархій. Однак насправді ієрархії зовсім не почувають себе хворими і слабкими. Нещодавні науково-технічні і технологічні успіхи, напевно, зробили більше для їх зміцнення, ніж для знищення. Ієрархії все ще існують і все ще по суті залишаються авторитарними системами. Звичайно, жорсткий авторитаризм минулого практично повністю витіснений розслабленими заміниками, так що новому працівнику може видатися, наче авторитаризму вже взагалі немає. Але він все ж існує. Адже в той самий час, як гуманісти підвищували рівень гуманізму ієрархій, раціоналісти були зайняті винайденням нових можливостей зміцнення організаційної дисципліни і порядку, підсилюючи в такий спосіб ієрархії. Тому менеджерам часто доводиться перебувати під тиском цих двох протилежностей організаційного життя. Вони як «Інь» і «Ян»: переплетені, нероздільні та протилежні. І важливо знайти їх оптимальне поєднання.

4. Висновки та обговорення результатів

Conclusions and discussion of results

Підводячи підсумки проведеного теоретико-філософського дослідження ієрархій як феномену організаційної культури суспільства, спрямованого на виявлення їх сутності, особливостей побудови і причин довготривалого використання, необхідно відмітити наступні положення:

1. Ієрархії супроводжують людей впродовж усього їхнього організаційного існування. Зародження ієрархічних структур як основи управління відбулося у первісному суспільстві з появою найпростіших організацій. Їх становлення та інтенсивний розвиток пройшов у Стародавньому світі, звідкіля ці структури майже механічно були перенесені в Середньовіччя. В умовах Індустріалізму довершилося ускладнення й урізноманітнення ієрархій і відбулася їх десаκραлізація. При входженні в постіндустріальну еру вони починають давати збій та посилюються пошуки їх заміників.

2. Ієрархія як феномен організаційної культури є суперечливою єдністю різноманітних протилежностей: порядку і хаосу, раціонального й ірраціонального, формального і неформального, вертикального та горизонтального, жорсткого й гнучкого, авторитарного і демократичного, елітарного й егалітарного і т. д. Зіткнення протилежностей, їхня взаємоборотьба є джерелом змін і розвитку ієрархій, але аж ніяк не може бути кінцем їх існування. Боротьба полярних сил зрештою веде до розв'язання суперечностей, що є переходом до якісно нового їх стану.

3. Ієрархії мають позитивні й негативні властивості щодо ефективності та людяності. З одного боку, вони чудові механізми для роботи у складних умовах, дозволяють людям заробляти на життя і задовольняти соціально-психологічні потреби, надають службову драбину для досягнення статусу та багатства, допомагають визначити своє місце у світі, оцінюють нас, створюють ілюзію безпеки. З іншого боку, вони дуже повільні, малочутливі, негнучкі, нездатні до творчості, суперечать егалітарним цінностям, погано обходяться з людьми, породжують жадібність й аморальну поведінку.

4. Існує гостра дискусія між протилежними поглядами на ієрархію – раціоналістичним і гуманістичним. Основна суперечка полягає в тому, що раціоналісти вважають ієрархії господарями, людей – ресурсом, а гуманісти навпаки. Раціоналісти зосереджують увагу на жорстких атрибутах ієрархії: централізації, субординації, формальних відносинах, вертикальних командних зв'язках, логіці, дисципліні, ефективності; надають перевагу уніфікації, плануванню, контролю та регулюванню діяльності людей і поводяться з ними як із машинами, налаштовуючи на виконання певних завдань. Гуманісти захоплюються такими поняттями, як децентралізація, неформальні відносини, горизонтальні узгоджувальні зв'язки, довіра, емоційність, емпатія, самоорганізація, самоконтроль й отримання задоволення від роботи, що досягається за допомогою легких ієрархічних структур.

5. Раціоналістичний і гуманістичний підходи до ієрархічних структур, що базуються на концепціях наукового менеджменту (теорія X) й менеджменту людських відносин (теорія Y), сьогодні продовжують свій розвиток у кількісно-аналітичному управлінні та в управлінні за участю працівників. Суперечності між ними залишаються ті ж самі, й абсолютних переможців немає. Однак ця взаємоборотьба протилежностей носить об'єктивний і благотворний характер у плані безперервного самовдосконалення ієрархій як форми організації людства, а їх гармонійне поєднання (теорія Z), як свідчить передовий досвід, може забезпечувати великий успіх. З огляду на це, ієрархії мають можливість існувати безкінечно довго.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні розуміння сутності, ролі та значення ієрархій як феномену організаційної культури, розкритті причин, тенденцій і закономірностей їх довготривалого використання в контексті еволюційного розвитку людства.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості їх використання в організаційній діяльності суспільства, а також у доповненні теорії менеджменту новими положеннями про ієрархію як основу системи управління.

Перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі може бути обґрунтування оптимальних ієрархічних структур для різних секторів організаційної діяльності сучасного суспільства.

Література

- Алексеев В. П. История первобытного общества. Москва : Мысль, 2001. 614 с.
- Аристотель. Політика. Пер. з давньогрец. Київ : Основи, 2000. 239 с.
- Бирд М. SPQR: История Древнего Рима. Пер. с англ. Москва : Альпина, 2017. 696 с.
- Гофф Ж. Цивилизация средневекового Запада. Пер. с фр. Москва : Прогресс, 1992. 376 с.
- Грей Дж. История Древнего Китая. Пер. с англ. Москва : Центрполиграф, 2006. 598 с.
- Друкер П. Управление в обществе будущего. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 320 с.
- Егер О. Всемирная история. Средние века. Москва : АСТ, 2006. 607 с.
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
- Кампанелла Т. Місто Сонця. *Мор Т., Кампанелла Т. Утопія. Місто Сонця.* Пер. з лат. Київ : Дніпро, 1988. С. 115–196.
- Канторович Л. В. Математические методы организации и планирования производства. Ленинград : ЛГУ, 1939. 67 с.
- Коваленко Є. Я. Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до адхократії. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності.* 2018а. Вип. 2. С. 26–62.

- Коваленко Є. Я. Культура менеджменту Раннього Середньовіччя. *Мистецтвознавчі записки*. 2018b. Вип. 33. С. 18–28.
- Коваленко Є. Я. Культура менеджменту Стародавнього Єгипту, Шумеру та Вавилонії. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018с. № 1. С. 76–82.
- Коваленко Є. Я. Культура управління Стародавньої Греції. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018d. № 3. С. 138–143.
- Коваленко Є. Я. Менеджмент як феномен культури Стародавнього Риму. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2018е. Вип. 40. С. 35–45.
- Коваленко Є. Я. Мистецтво управління як парадигма менеджмент-освіти XXI століття. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 2. С. 31–44.
- Коваленко Є. Я. Особливості культури менеджменту в Стародавній Індії. *Міжнародний вісник: культурологія, філологія, музикознавство*. 2018f. Вип. I (10). С. 24–31.
- Коваленко Є. Я. Специфіка культури менеджменту Високого Середньовіччя. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018g. № 4. С. 152–158.
- Коваленко Є. Я. Становлення культури менеджменту в Стародавньому Китаї. *Культура і сучасність*. 2018h. № 1. С. 26–33.
- Конфуций. Лунь Юй. Пер. с древнекит. Москва : Восточная литература, 1998. 588 с.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Менеджмент доіндустріального суспільства: теорія, історія, культура та мистецтво управління. Біла Церква : Вид. Пшонківський О. В., 2017а. 230 с.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. Біла Церква : Вид. Пшонківський О. В., 2018а. 374 с.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Смисли в культурі управління. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2017b. № 4. С. 26–31.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018b. Вип. 1. С. 7–24.
- Мартинишин Я. М., Хлистун О. С. Феномен ідей в управлінні життєдіяльністю суспільства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 2. С. 7–25.
- Маслоу А. Г. Мотивация и личность. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. 479 с.
- Минцберг Г. Структура в кулаке. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 512 с.
- Мор Т. Утопія. *Мор Т., Кампанелла Т. Утопія. Місто Сонця*. Пер. з лат. Київ : Дніпро, 1988. С. 16–114.
- Мо-цзы. *Древнекитайская философия* : в 2-х т. Под ред. Л. В. Литвиновой. Москва : Мысль, 1993. Т. 1. С. 181–196.

- Немчинов В. С. Экономико-математические методы и модели. Москва : Соцэкгиз, 1962. 410 с.
- Платон. Государство. Законы. Политик. Пер. с древнегреч. Москва : Мысль, 1998. 798 с.
- Follett M. P. *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eastford : Martino Fine Books, 2014. 322 p.
- Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. New York : The World Publishing Company, 1966. 203 p.
- Kemp B. *Ancient Egypt: Anatomy of a Civilization*. London : Routledge, 1991. 724 p.
- Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London : Routledge, 2003. 204 p.
- McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill Education, 2006. 480 p.
- Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York : Avon; First Edition, 1982. 256 p.
- Pascale R. T., Athos A. G. *The Art of Japanese Management : Applications for American Business*. New York : Simon & Schuster, 1981. 221 p.
- Pennell R. F. *Ancient Greece*. Charleston : BiblioBazaar, 2009. 216 p.
- Reddy K. *Indian History*. New Delhi : Tata McGraw Hill, 2003. 485 p.
- Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1997. 144 p.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2019

References

- Alekseev, V. P. (2001). *Istoriia pervobytnogo obshchestva [The History of primitive society]*. Moscow: Mysl' (in Russ.).
- Aristotel' (2000). *Polityka [Politics]*. (Trans. in ancient Greek). Kyiv: Osnovy (in Ukr.).
- Bird, M. (2017). *SPQR: Istoriia Drevnego Rima [SPQR: The History of Ancient Rome]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Al'pina (in Russ.).
- Cameron, K., & Quinn, P. (2001). *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture]*. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Piter (in Russ.).
- Drucker, P. (2007). *Upravlenie v obshchestve budushchego [Managing in the Next Society]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Vil'iams (in Russ.).
- Eger, O. (2006). *Vsemirnaia istoriia. Srednie veka [World history. The middle ages]*. Moscow: AST (in Russ.).
- Follett, M. P. (2014). *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eastford: Martino Fine Books.
- Goff, Zh. (1992). *Tsivilizatsiia srednevekovogo Zapada [Medieval Civilization of the West]*. (Trans. in Fr.). Moscow: Progress (in Russ.).
- Grei, Dzh. (2006). *Istoriia Drevnego Kitaia [Of Ancient China]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Tsentrpoligraf (in Russ.).
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company.

- Kampanella, T. (1988). Misto Sontsia [City of the Sun]. *Mor T., Kampanella T. Utopiia. Misto Sontsia [Moore T., Campanella's T. Utopia. City of the Sun]*. (Trans. in Lat.). Kyiv: Dnipro, 115-196 (in Ukr.).
- Kantorovich, L. V. (1939). *Matematicheskie metody organizatsii i planirovaniia proizvodstva [Mathematical methods of organizing and planning production]*. Leningrad: LGU (in Russ.).
- Kemp, B. (1991). *Ancient Egypt: Anatomy of a Civilization*. London: Routledge.
- Konfutsii (1998). *Lun' Iui. [Lun Yu]*. (Trans. in ancient Chin.). Moscow: Vostochnaia literatura (in Russ.).
- Kovalenko, Y. Y. (2015). Mystetstvo upravlinnia iak paradyhma menedzhment-osvity XXI stolittia [Management art as the management paradigm of education XXI century]. *Ekonomika i menedzhment kul'tury [Economics and management of culture]*, 2, 31-44 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018a). Evoliutsiia teorii menedzhmentu: vid biurokratii do adkhokratii [Evolution of management theory: from bureaucracy to adhocracy]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Seriia: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti [Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity]*, 2, 26-62 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018b). Kul'tura menedzhmentu Rann'oho Seredn'ovichchia [Management Culture of the Early middle Ages]. *Mystetstvoznavchi zapysky [Art history notes]*, 33, 18-28 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018c). Kul'tura menedzhmentu Starodavn'oho Yehyptu, Shumeru ta Vavylonii [Management Culture of Ancient Egypt, Sumer and Babylonia]. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv [Herald national academy of managerial staff of culture and arts]*, 1, 76-82 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018d). Kul'tura upravlinnia Starodavn'oi Hretsii [Management Culture of Ancient Greece]. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv [Herald national academy of managerial staff of culture and arts]*, 3, 138-143 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018e). Menedzhment iak fenomen kul'tury Starodavn'oho Rymu [Management as a cultural phenomenon of Ancient Rome]. *Aktual'ni problemy istorii, teorii ta praktyky khudozhn'oi kul'tury [Actual problems of history, theory and practice of artistic culture]*, 40, 35-45 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018f). Osoblyvosti kul'tury menedzhmentu v Starodavnij Indii [The management culture in Ancient India]. *Mizhnarodnyj visnyk: kul'turolohiia, filolohiia, muzykoznavstvo [International journal: culturology, philology, musicology]*, 1 (10), 24-31 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018g). Spetsyfika kul'tury menedzhmentu Vysokoho Seredn'ovichchia [The specificity of the managerial culture of the High middle Ages]. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv [Herald national academy of managerial staff of culture and arts]*, 4, 152-158 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018h). Stanovlennia kul'tury menedzhmentu v Starodavn'omu Kytai [The Formation of managerial culture in Ancient China]. *Kul'tura i suchasnist' [Culture and modernity]*, 1, 26-33 (in Ukr.).
- Litvinova, L. V. (Ed.). (1993). Mo-Tszy [Mo-Tzu]. *Drevnekitaiskaia filosofiiia [Ancient Chinese philosophy]*. (Vol. 1). Moscow: Mysl', 181-196 (in Russ.).

- Martynyshyn, Y. M., & Khlystun E. S. (2018). Fenomen idej v upravlinni zhyttiedial'nistiu suspil'stva [The Phenomenon of ideas in the management activity of the society]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Serii: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti [Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity]*, 2, 7-25 (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2017a). *Menedzhment doindustrial'noho suspil'stva: teoriia, istoriia, kul'tura ta mystetstvo upravlinnia [Management of pre-industrial society: theory, history, culture and art of management]*. Bila Tserkva: Vydavets Pshonkivs'kyj O. V. (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2017b). Smysly v kul'turi upravlinnia [The measures in culture of management]. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv [Herald national academy of managerial staff of culture and arts]*, 4, 26-31 (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018a). Formuvannia suchasnoi systemy upravlinnia zhyttiedial'nistiu suspil'stva [Formation of the modern system management of life society]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Serii: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti [Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity]*, 1, 7-24 (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018b). *Mystetstvo upravlinnia j osviti tekhnologii pidhotovky menedzheriv sotsiokul'turnoi diial'nosti [Art of management and educational technologies of preparation of managers of social and cultural activity]*. Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskyj (in Ukr.).
- Maslow, A. G. (1999). *Motivatsiia i lichnost' [Motivation and personality]*. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Evraziia (in Russ.).
- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, H. (2004). *Struktura v kulake [Structure in Fives]*. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Piter (in Russ.).
- Mor, T. (1988). Utopiia [Utopia]. *Mor T., Campanella T. Utopiia. Misto Sontsia [Moore T., Campanella's T. Utopia. City of the Sun]*. (Trans. in Lat.). Kyiv: Dnipro, 16-114 (in Ukr.).
- Nemchinov, V. S. (1962). *Ekonomiko-matematicheskie metody i modeli [Economic-mathematical methods and models]*. Moscow: Sotsekgiz (in Russ.).
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon; First Edition.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Business*. New York: Simon & Schuster.
- Pennell, R. F. (2009). *Ancient Greece*. Charleston: BiblioBazaar.
- Platon (1998). *Gosudarstvo. Zakony. Politik [State. Laws. Politician]*. (Trans. in ancient Greek). Moscow: Mysl' (in Russ.).
- Reddy, K. (2003). *Indian History*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Taylor, F. W. (1997). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Received 09.02.2019