

3. Polyanina, A. A. (1991). Principles of formation and architectural and planning decisions of catering enterprises with leisure functions: author's abstract. dis to acquire science. degree Candidate architecture: special 18.00.02 "Architecture of buildings and structures". Moscow, 1991 [in Russian].

4. On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the procedure for children to be accommodated in institutions where entertainment activities are carried out or at night-time public catering establishments ": Law of Ukraine dated May 16, 2013 No. 243-VII. URL: <http://mvs.gov.ua/mvs/control/kharkiv/publish/article/89146> [in Ukrainian].

5. On approval of the Rules of operation of restaurants (restaurants) enterprises: the Order of the Ministry of Economy and European Integration of Ukraine dated August 20, 2002, 680/6968. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02> [in Ukrainian].

6. Pyatnitskaya, N. (1978). The organization of services in catering: a textbook for high schools / N. Pyatnitskaya [and others]. Kyiv: Higher school [in Russian].

7. Recommended norms of technical equipment of public catering establishments: Order of the Ministry of Economy and European Integration of Ukraine dated January 3, 2003, 2. URL: http://tourlib.net/books_ukr/arhipov_dod1.htm [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.11.2018 р.

УДК 316.324.8:005

Коваленко Єлена Ярославівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри арт-менеджменту
та івент-технологій
Національної академії керівних кадрів
культури і мистецтв
ORCID 0000-0003-2253-5762
elena.kovalenko.ya@gmail.com

БІХЕВІОРИЗМ ЯК СПЕЦИФІЧНИЙ НАПРЯМ В КУЛЬТУРІ ІНДУСТРІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета роботи – теоретичний аналіз біхевіоризму як специфічного напрямку в культурі менеджменту індустріального суспільства. **Методологічною** основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, соціокультурний та історичний підходи, фундаментальні положення теорії й історії культури управління. Використано загальнонаукові й міждисциплінарні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, формалізація. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у виявленні особливостей біхевіоризму, його механістичного і гуманістичного різновидів як специфічних напрямів у культурі індустріального менеджменту. **Висновки.** Сутність культури біхевіористичного менеджменту полягає в тому, що поведінка людини є реакцією на зовнішні стимули, підбираючи які можна домогтися бажаної поведінки. Це механістичний біхевіоризм, він не враховує внутрішній стан людини і ґрунтується на теорії Х людської природи та поведінки, D-лідерстві й адамових (гігієнічних) чинниках здійснення роботи. На відміну механістичного підходу, в теорії культури гуманістичного менеджменту, в причинно-наслідковий зв'язок між зовнішнім стимулом і реакцією, включений елемент, який виражає внутрішній стан людини й корегує її поведінку з урахуванням особистих потреб. Це гуманістичний біхевіоризм. Він базується на теорії Y, B-лідерстві й переважанні авраамових чинників у роботі. Рушійною силою в культурі біхевіористичного менеджменту є той факт, що люди ніколи не можуть досягти поставлених цілей повною мірою. Як тільки досягнута одна мета й задоволена якась потреба, виникає нова мета, пов'язана з необхідністю задоволення нової потреби, що з'явилася і т. д. Процес задоволення потреб від нижчих до вищих є циклічним і нескінченим. Найвищою потребою є самоактуалізація. На відміну від зовнішніх (гігієнічних) стимулів, які не здатні змусити людину працювати з повною віддачею, внутрішні мотиватори спонукають прикладати до роботи всі зусилля й уміння.

Ключові слова: біхевіоризм, механістичний біхевіоризм, гуманістичний біхевіоризм, управлінська культура, індустріальний менеджмент.

Коваленко Єлена Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри арт-менеджменту та івент-технологій Національної академії керівних кадрів культури та мистецтв

Бихевиоризм как специфическое направление в культуре индустриального менеджмента

Цель работы – теоретический анализ бихевиоризма как специфического направления в культуре менеджмента индустриального общества. **Методологической** основой исследования является диалектический

принцип познання, системний, соціокультурний і історический підходи, фундаментальні положення теорії і історії культури управління. Використані загальнонаукові і міждисциплінарні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, формалізація. **Научна новизна** отриманих результатів заключається в виявленні особливостей біхевіоризму, його механістическої і гуманістическої різновидностей як специфічних напрямків в культурі індустриального менеджменту. **Висновки.** Сутність культури біхевіористичного менеджменту заключається в тому, що поведінка людини є реакцією на зовнішні стимули, підбираючи які можна досягти бажаного поведінки. Це механістический біхевіоризм, він не враховує внутрішній стан людини і ґрунтується на теорії Х людської природи і поведінки, D-лідерстві і адамових (гігієністических) факторах здійснення роботи. В відмінності від механістического підходу, в теорії культури гуманістического менеджменту, в причинно-слідственну зв'язь між зовнішнім стимулом і реакцією, включений елемент, який виражає внутрішній стан людини і корегує його поведінку з урахуванням особливостей. Це гуманістический біхевіоризм. Він ґрунтується на теорії Y, B-лідерстві і переважанні авраамових факторів в роботі. Движущою силою в культурі біхевіористичного менеджменту є той факт, що люди ніколи не можуть досягти поставлених цілей в повній мірі. Як тільки досягнута одна ціль і задоволено якась потреба, виникає нова ціль, зв'язана з необхідністю задоволення нової потреби, яка з'явилася і т. д. Процес задоволення потреб від більш низьких до більш високих є циклічним і нескінченним. Найвищою потребою є самоактуалізація. В відмінності від зовнішніх (гігієністических) стимулів, які не можуть змусити людину працювати з повною відданістю, внутрішні мотиватори підбадьорюють прикладувати в роботі всі зусилля і уміння.

Ключові слова: біхевіоризм, механістический біхевіоризм, гуманістический біхевіоризм, управлінська культура, індустриальний менеджмент.

Kovalenko Elena, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Art Management and Event Technologies National Academy of Supervisory Frame of Culture and Arts

Behaviorism as a specific direction in the culture of industrial management

The purpose of the article is a theoretical analysis of behaviorism as a specific direction in the management culture of industrial society. **The methodology** of research is the dialectical principle of cognition, sociocultural and historical approaches of the systems, fundamental positions of theory and history of management culture. The scientific and interdisciplinary methods of research are used: analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, formalization. **The scientific novelty** of the obtained results is to identify the characteristics of behaviorism, its mechanistic and humanistic varieties as a specific cultural trend in industrial management. **Conclusions.** The essence of culture management is that human behavior is a reaction to external stimuli, choosing which to achieve the desired behavior. This mechanistic behaviorism, it ignores the inner state of a person, based on theory X of human nature and behavior, D-leadership, and Adam (hygiene) factors in the implementation work. In contrast to the mechanistic approach, in theory of culture, humanistic management, a causal relationship between the external stimulus and the response, included an element that expresses the inner state of a person and adjusts its behavior based on their personal needs. It is humanistic behaviorism. It is based on theory Y, B-leadership and predominance of the Abrahamic factors. The driving force in the culture behaviorism management is the fact that people can never achieve your goals fully. Once it reached one goal and satisfied some need, there is a new goal related to the need to meet the new needs that appeared, etc meet the needs from lowest to highest is cyclical and infinite. The highest need is self-actualization. Unlike external (hygiene) incentives that are not able to force a person to work with full dedication, internal motivators are encouraged to apply to the work effort and skills.

Key words: behaviorism, mechanistic behaviorism, humanistic behaviorism, management culture, industrial management.

Актуальність теми дослідження. Після закінчення Другої світової війни розпочалося активне відновлення виробничого потенціалу й багато країн світу стали виходити на шлях стійкого економічного зростання. У цих умовах в теорії та практиці мистецтва управління на перший план вийшли погляди, які наголошували на активності, підприємливості й максимізації задоволення потреб працівників.

Кардинальна зміна принципів господарювання та стрімкий розвиток таких галузей науки, як психологія, соціологія і антропологія, зумовили виникнення в кінці 1950-х рр. нового напрямку індустриального менеджменту – біхевіоризму. Ця наукова течія намагалася подолати низку проблем, які були характерними для поширеної на той час концепції людських відносин. У протидію останній, значно більше приділялося увазі аналізу управління виробництвом і вивченню проблем морально-психологічного стимулювання та мотивації персоналу. Головною метою нового управлінського напрямку було підвищення ефективності використання людських ресурсів і на цій основі – зростання ефективності організацій загалом.

Найвідомішими представниками цього напрямку є А. Маслоу [6], Д. Макгрегор [17] і Ф.Герцберг [15]. У своїх роботах основну увагу вони приділяли розгляду проблем мотивації,

вивченню лідерства і влади, аналізу організаційних структур й виявленню типів комунікацій в організаціях, тобто всього того, що стосувалося питань соціальної взаємодії. Їхню справу продовжують багато сучасних дослідників: П. Друкер [1], К. Камерон і Р. Куїнн [2], Я. Мартинішин [3–5], Г. Мінцберг [8], Д. Пінк [18], П. Сенге [9], Р. Флорида [12], Г. Хемел [13] та інші.

Відповідно до установок представників біхевіоризму найважливішими мотиваторами поведінки працівника є: характер і зміст праці, об'єктивна оцінка та визнання досягнень працівника, можливість творчої самореалізації, можливість управляти своєю працею. Проте поза увагою вчених залишаються культурологічні аспекти біхевіоризму, його культурні особливості, що робить актуальним наше дослідження стосовно цієї грані індустріального менеджменту.

Мета роботи – теоретичний аналіз біхевіоризму як специфічного напрямку в культурі менеджменту індустріального суспільства.

Виклад основного матеріалу. Біхевіоризм (від англ. behaviour – поведінка) – напрям психології, що вивчає поведінку людини. Виник у США на початку ХХ ст., як реакція на структуралізм і функціоналізм. Його філософську основу становлять позитивізм і прагматизм. Засновником біхевіоризму вважається *Джон Уотсон*.

Основна ідея класичного біхевіоризму полягає в тому, що поведінка людини є реакцією (R) на зовнішній стимул (S), тобто стимул породжує деяку поведінку, активність, реакцію людини: $S \rightarrow R$, або $R = f(S)$. З огляду на це, вважалося, що якщо реакція є функцією стимулу, то досить підібрати потрібні стимули, щоб отримати потрібну поведінку [11].

Однак, такий підхід виявився суто механістичним, оскільки абсолютно не враховував внутрішній стан людини. Це привело до появи необіхевіоризму, в якому між зовнішнім стимулом і реакцією з'являється елемент, який виражає внутрішні установки людини, її потреби, прагнення, пристрасті тощо: $S \rightarrow W \rightarrow R$ [10]. Цей внутрішній компонент змінює реакцію людини, спрямовуючи на досягнення потрібного результату і є характерною ознакою гуманістичного біхевіоризму, який розглядає рольову поведінку людини в соціумі.

Розглянуті біхевіористичні підходи – механістичний і гуманістичний, лягли в основу розробки різноманітних теорій культури біхевіористичного менеджменту.

Одним із найвідоміших розробників теорії біхевіористської культури управління є американський психолог українсько-єврейського походження *Абрахам Маслоу*. Його теорії сформувалися під впливом досягнень антропології, біології, клінічної психології та психоаналізу. Головний внесок дослідника в науку пов'язаний з розробкою теорії ієрархії потреб, відомої як піраміда потреб.

А. Маслоу в своїй книзі «Мотивація і особистість» (1954 р.) сформулював нову теорію мотивації, у якій виклав власний погляд на розуміння механізмів культури поведінки людини. На відміну від прихильників механістичного напрямку менеджменту, він стверджував, що мотивами вчинків людей є в основному не економічні чинники, а різні потреби, які тільки частково й побічно можуть бути задоволені за допомогою грошей. На його думку, всі різноманітні потреби можна умовно розділити на базові та метапотреби.

Базові потреби постійні й розташовуються згідно з принципом ієрархії. Їх можна розділити на п'ять груп (рівнів) [6, 70–103]:

- 1) фізіологічні потреби, які необхідні для щоденного існування людини (їжа, пиття, сон, одяг, житло і т. п.);
- 2) потреба в безпеці (захист від агресії з боку навколишнього середовища, порядок, законність й упевненості в завтрашньому дні);
- 3) потреба у приналежності людини до певної соціальної групи, взаємодії з іншими людьми й любові (соціальні потреби);
- 4) потреба у визнанні: по-перше, самоповага, впевненість, компетентність; по-друге, повага з боку оточуючих, визнання особистих досягнень, завоювання високого статусу, слави, службового зростання та лідерства (престижні потреби);
- 5) потреби в самоактуалізації, що припускають самореалізацію особистості, найповніше використання знань і здібностей, прагнення до самовираження через творчість (духовні потреби).

Якщо попередні переліки потреб мали на увазі, що людина, яка відчуває одну з потреб, не може в той самий час відчувати іншу, то А. Маслоу підкреслював, що відносини між потребами не підпорядковані принципу взаємовиключення. Навпаки, вони так тісно переплетені, що відокремити їх практично неможливо.

До метапотреб Маслоу відносив потребу в справедливості, благополуччі, єдності соціального життя і т. д. На відміну від базових потреб, цінність метапотреб однакова, тому вони не мають

ієрархії. Він вказував, що метапотреби становлять єдність з базовими потребами, а її відсутність призводить до метапатології, яка виявляється в нестачі цінностей, безглузді й безцільності життя.

На думку А. Маслоу, рушійною силою мотивації є той факт, що люди ніколи не можуть досягти поставлених цілей повною мірою. Як тільки досягнута одна мета й задоволена будь-яка потреба, виникає нова мета, пов'язана з необхідністю задоволення нової потреби, що з'явилася і т. д.

Потреби нижчих рівнів притаманні всім людям приблизно рівною мірою, а вищих рівнів – неоднаковою мірою. Вищі потреби допомагають диференціювати індивідів і мають велике значення для формування ціннісних орієнтацій особистості.

Вища потреба людини – самореалізація. За даними Маслоу, особистості, які самореалізуються становлять близько 1 % людей. Вони являють собою приклад психологічно здорових особистостей і служать еталоном для більшості людей. Саме їм притаманні метапотреби й вони чудові менеджери.

З огляду на це, А. Маслоу сформулював основні риси, властиві особистостям, що самореалізуються [6, 217–245]: ефективне сприйняття реальності; прийняття себе, інших, природи такими, якими вони є; спонтанність, простота і природність; служіння; віддаленість, потреба в самоті; автономія, незалежність від культури й середовища, воля і активність; свіжий погляд на речі; містичні й вищі переживання; почуття ідентифікації з людством; здатність повністю зливатися із близькими, ставати їх частиною; демократичність; уміння відрізнити засоби від мети, добро від зла; філософське почуття гумору; креативність; критичне ставлення до будь-якої культури, відбираючи з неї гарне та відкидаючи погане.

У 1965 р. була випущена книга А. Маслоу «Еупсихічне управління», яка пізніше була перевидана під назвою «Маслоу про менеджмент». У цій праці автор відзначав, що в міру розвитку суспільства відбувається відмова від авторитарного управління і збільшується потреба у використанні просвітницького менеджменту, який стає умовою перемоги в конкурентній боротьбі. Він виділив такі принципи культури просвітницького управління: довіра до людей і урахування їх відмінностей; прагнення працівників до вдосконалення і самоактуалізації й надання їм повної інформації про ситуацію в організації; відмова від авторитаризму; заміна поляризації ієрархічною інтеграцією; формування взаємовідносин на основі доброзичливості, а не суперництва; акцент на командній роботі; об'єктивність оцінки здібностей працівників; свобода у вираженні незгоди [7, 50–79].

На думку А. Маслоу, теорія культури eupсихічного менеджменту відповідає концепції просунутих людських істот «Теорії Y» Д. Макгрегора, використання якої сприяє успіху і приведе до побудови кращого суспільства [7, 159]. При цьому цінність eupсихічного менеджменту визначається не тільки більшою результативністю діяльності, а й формування більш досконалих особистостей, готових до допомоги іншим і нетерпимості до несправедливості. По суті, він прагнув до трансформації свого підходу в релігійну концепцію у дусі сучасної релігії «Нової ери».

А. Маслоу запропонував новий підхід до визначення лідерства та його ролі. Він виділяв *D* і *B*-лідерство. У *D*-лідерстві індивід сам прагне до заняття керівних посад і, як правило, недооцінює або ігнорує об'єктивні потреби групи, ситуації або роботи організації. У *B*-лідерстві підлеглі надають керівнику владу добровільно й усвідомлено, тому між групою і лідером встановлюються довірчі відносини. *B*-лідером є той, хто краще за інших може впоратися із роботою або організувати її виконання найкращим чином. З *B*-лідерством пов'язане поняття *B*-влади, тобто влади, необхідної для реалізації *B*-цінностей: істини, блага, краси, справедливості, досконалості, порядку і т. д. Така влада дозволяє побудувати кращий світ або зробити його більш досконалим [6, 215–219]. На думку Маслоу, гарний менеджер повинен вміти відповідати вимогам ситуації, що передбачає вибудовування тактики і стратегії управління з урахуванням особливостей поведінки різних соціальних груп, типів особистості та культури тієї чи іншої країни.

Значний внесок у розвиток теорії культури біхевіористичного менеджменту зробив американський вчений *Дуглас Макгрегор*. У своїй праці «Людська сторона підприємства» (1960 р.) Д. Макгрегор пише, що успіх менеджменту значною мірою залежить від здатності передбачати й контролювати людську поведінку. Однак, саме це не вдається через неправильне розуміння природи людини [17, 139].

На основі проведеного дослідження Д. Макгрегор виділяє дві моделі, що стосуються людської природи та поведінки – «Теорія X» і «Теорія Y».

На думку Д. Макгрегора, основні положення «Теорії X» досить широко представлені в літературі та присутні в існуючій культурі управління. Ця теорія передбачає наступне: середня людина володіє природженою неприязню до роботи і схильністю ухилятися від неї; оскільки люди не люблять працювати, необхідно примушувати, контролювати й залякувати їх; середня людина вважає

за краще, щоб нею керували, боїться відповідальності й не володіє амбіціями. Й отже, без безпосереднього втручання менеджерів (переконаних у «бездарності мас») працівники будуть пасивними. Тому основне завдання менеджера полягає у направленні, переконанні, покаранні та контролі. Менеджер повинен бути «жорстким» і «сильним».

Д. Макгрегор зауважував, що традиційна «Теорія Х» неадекватно пояснює поведінку працівників, що пов'язано з нескінченим процесом задоволення потреб від нижчих до вищих. І задоволена потреба не може грати роль мотиватора поведінки [17, 258–259]. Саме це й не враховується тими, хто ґрунтується на «Теорії Х».

На нижчому рівні розташовуються фізіологічні потреби, їх важливість вигідно відрізняється від інших, якщо вони не задоволені. Коли ж вони задоволені, поведінку людини починають визначати соціальні потреби: у спілкуванні, визнанні, любові, дружбі, причетності. За соціальними потребами слідує егоїстичні, пов'язані з почуттям власної гідності й репутацією. Головними, на думку Д. Макгрегора, є соціальні й егоїстичні потреби. Він відзначав, що менеджмент, надавши можливість задоволення фізіологічних потреб, повинен зміщувати акцент у бік соціальних і егоїстичних потреб, а також найвищої потреби – самовираження. Однак умови сучасного життя дають незначну можливість для їх задоволення. І якщо менеджмент буде продовжувати концентруватися на задоволенні тільки фізіологічних потреб, його вплив буде явно неефективним, навіть підвищення заробітної плати не зможе стати стимулом зростання продуктивності праці. Отже, мотивація за принципом «багата і пряника» перестає бути ефективною, а люди, що позбавлені можливості задовольняти значущі для себе вищі потреби стають млявими, ледачими, чинять опір змінам, не готові до прийняття відповідальності.

«Теорія Х» повністю співвідноситься з механістичною культурою менеджменту. Вона будується на приведенні працівників до загального найменшого знаменника – поняттю «фабричний робітник», вона відмовляє у можливості розвитку на робочому місці. На основі свого дослідження Макгрегор робить висновок, що традиційна культура менеджменту вже не відповідає соціальним змінам середини ХХ ст.

Розглянувши й піддавши критиці основні припущення механістичних уявлень про природу людини та методи управління, Д. Макгрегор сформулював «Теорію Y», яка відображає новий підхід до управління. Вона будується на таких передумовах: витрачання фізичних і психічних сил у ході роботи настільки ж природно, як гра або відпочинок; середня людина не обов'язково буде відчувати неприязнь до роботи, яка може представлятися їй джерелом задоволення або покарання залежно від умов; контроль і загроза покарання не є єдиними засобами спрямування зусиль в русло вирішення завдань; середня людина має схильності не тільки приймати, але й шукати відповідальність; спроможністю проявляти досить розвинену уяву, винахідливість і творчі обдарування при вирішенні проблем організації володіє широке коло осіб [17, 261–278].

«Теорія Y» відобразила зрушення в культурі менеджменту, пов'язані з розвитком теорії людських відносин. Вона заснована на принципі інтеграції, що означає спільну роботу на благо організації й дозволяє всім брати участь в результативній винагороді. Принцип інтеграції вимагає створення творчої атмосфери, в якій члени організації могли б успішно досягти власних цілей, спрямовуючи свої сили на досягнення успіху організації. У цих умовах контроль заміщається самоконтролем, а цілі організації інтерналізуються і розглядаються працівниками як власні.

Складність застосування «Теорії Y» на практиці пов'язана з тим, що люди звикли до того, що ними керують, їх контролюють, а задовольнити свої соціальні, егоїстичні потреби, а також потребу в самовираженні можна тільки поза організацією. Причому, така установка характерна як для менеджменту, так і для працівників.

Д. Макгрегор відзначав, що менеджерами не народжуються. Відповідно, у міру зміни господарської культури необхідно вносити зміни й у систему підготовки менеджерів. Замість традиційного, «технічного» методу підготовки менеджерів (курси, програми, ділові ігри і т. п.) він пропонував використовувати новий підхід, заснований на виявленні й розкритті прихованих талантів до управління.

Вагомий внесок у розвиток теорії культури біхевіористського менеджменту здійснив також американський вчений *Фредерік Герцберг*. Його заслуга полягає в розробці мотиваційно-гігієнічної теорії та створенні концепції збагачення праці. Розроблена Герцбергом теорія, яку ще називають теорією чинників «атмосфери-актуалізації», запозичує ідеї з психології, дарвінізму та християнства. Вона ґрунтується на ієрархічному підході до потреб людини й дослідженнях біблійних історій про Адама і Авраама. Вихідними установками є уявлення про те, що людина має складну ієрархічну структуру потреб, на вершині піраміди потреб знаходиться потреба у самоактуалізації, яка може бути

задоволена тільки у процесі праці. Вивчення християнських історій дозволило вченому зробити висновок, що вони висловлюють загальні для всього людства типи мотивації.

Результати дослідження Ф. Герцберга були викладені у книзі «Трудова мотивація», написаній в 1959 р. у співавторстві з Б. Моснером і Б. Снайдерман. Вони показали, що чинники, які викликають задоволеність роботою, відрізняються від тих, які викликають незадоволеність. Крім того, існують чинники, які завжди сприяють виникненню задоволеності, і є ті, які завжди діють негативно. Позитивні почуття асоціювалися переважно з досвідом роботи та її змістом, а негативні – із зовнішніми умовами, з контекстом, у якому здійснюється робота.

Усунення чинників, що викликають зростання незадоволеності, не обов'язково призводило до збільшення задоволеності. І навпаки, якщо який-небудь чинник сприяв зростанню задоволеності, то при ослабленні його впливу не обов'язково буде зростати незадоволеність [16, 23–24]. Отже, на думку Ф. Герцберга, задоволеність і незадоволеність не повинні оцінюватися за однією шкалою.

Відповідно до цього вчений розділив чинники, що впливають на поведінку працівників, на дві групи, які по-різному пов'язані з виникненням стимулів до праці. У першу групу він включив десять чинників, які є зовнішніми щодо роботи й назвав їх гігієнічними (запозичивши це слово з медичної термінології, де цей термін відноситься до чинників, які допомагають підтримувати здоров'я): політика компанії і стиль управління; технічне керівництво; міжособистісні відносини з безпосереднім керівником, колегами, підлеглими; заробітна плата; гарантія зайнятості; приватне життя; умови праці; статус [16, 47]. Якщо хоча б один із цих чинників знизиться до рівня, який працівник розглядає для себе як неприйнятний, то він почне відчувати незадоволеність своєю роботою. Тому гігієнічні потреби повинні задовольнятися максимально, інакше може наступити погіршення результатів праці. Однак використання цих чинників забезпечує тільки тимчасове задоволення.

Домогтися ж стійкої зміни індивідуальної поведінки людини у процесі праці можна тільки за допомогою задоволення особистісної потреби в самоактуалізації. Ф. Герцберг вважав, що справжніми мотиваторами самоактуалізації, здатними сформувати почуття відданості своїй справі, є такі шість чинників: особистий успіх; визнання; просування; робота сама собою; можливість зростання; відповідальність [16, 89]. На відміну від зовнішніх стимулів, які не здатні змусити людину працювати з повною віддачею, внутрішні мотиватори спонукають прикладати до роботи всі сили й уміння. Герцберг і його колеги підкреслювали, що інтересам працівника відповідають обидві групи чинників, але задоволеність роботою, яка забезпечує краще її виконання, може бути обумовлена тільки дією мотиваторів.

У наступній праці «Робота та природа людини» (1966 р.) Ф. Герцберг намагався уявити модель поведінки людини використовуючи два старозавітних образи. Він вважав, що з одного боку, в людині є образ Адама, мета якого полягає в уникненні болю при взаємодії із зовнішнім світом, що відповідає гігієнічним чинникам. З іншого боку, друга сторона людської природи – образ Авраама – спрямована на самореалізацію, що відповідає мотиваційним чинникам. Герцберг підкреслював, що дихотомія Адама і Авраама є у кожній людині. Однак індивіди можуть мати схильність націлену на гігієну або націлену на мотивацію. Індивід, схильний до гігієни, буде мотивований умовами праці й не отримає задоволення від виконаної роботи, а націлений на мотивацію буде мотивований сутністю завдання, яке стане основним джерелом задоволення [15, 38–39].

На думку Ф. Герцберга, потрібно проявляти обережність щодо працівників, націлених на гігієнічні чинники мотивації, так як вони орієнтовані на досягнення короткострокових результатів, а основним стимулом для них служить матеріальна винагорода. Ще більший удар по майбутньому організації може завдати керівник, націлений на гігієну. З огляду на це він досить критично ставився до існуючої культури менеджменту, оскільки її увага звернена тільки до адамових (гігієнічних) чинників, що не завжди веде до тривалої мотивації персоналу. На відміну від прихильників культури механістичного менеджменту, вчений стверджував, що одні тільки матеріальні стимули не спонукають працівників, а лише дозволяють їм примиритися із стомлюючою роботою.

Прикладним наслідком мотиваційно-гігієнічної теорії культури менеджменту стала концепція збагачення праці. Основними елементами цієї концепції є такі: прямі відносини з клієнтом; персональна відповідальність працівника та звітність; зворотній зв'язок; право безпосереднього звернення; вільний графік; контроль за ресурсами працівником; підвищення кваліфікації та придбання унікального досвіду.

Ф. Герцберг у статті «Спонування до праці та виробнича мотивація» (1968 р.), поряд із пропозиціями індивідуального збагачення праці, виділив три концепції групових проектів організації праці, які стали дуже популярними в Японії, США і Європі в другій половині ХХ ст.: 1) менеджмент

участі, що дозволяє працівникам обговорювати з адміністрацією окремі управлінські проблеми та шляхи їх вирішення, а також фокусує увагу менеджерів на навчанні персоналу навичкам міжособистісного спілкування; 2) соціотехнічні системи, прикладом яких є бригадна форма організації праці, при якій групі надаються повноваження щодо визначення режиму і графіка роботи й дається можливість ротації робочих місць усередині групи; 3) гуртки якості, де працівники наділяються відповідальністю за облік якості продукції та розробку пропозицій щодо поліпшення виробництва.

Вчений писав, що хоча кожен із цих проектів організації праці використовує свої специфічні мотиватори, всі вони прагнуть маніпулювати поведінкою працівників за допомогою соціального схвалення або несхвалення, тобто підпорядкування груповому тиску, що веде до усереднення особистісних потенціалів у групі. Групова організація праці більш ефективна для виконання короткострокових завдань, ніж для тривалої мотивації на продуктивну працю [14].

Таким чином, Ф. Герцберг зруйнував домінуючі на той час в управлінській культурі уявлення про природу людини, засновані на механістичних теоріях, відповідно до яких збільшення заробітної плати було достатньою причиною для того, щоб змиритися з будь-якими умовами праці та підвищити ефективність виконання виробничих завдань.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє дійти наступних висновків щодо особливостей управлінської культури біхевіоризму епохи індустріалізму:

1. Сутність культури біхевіористичного менеджменту полягає в тому, що поведінка людини є реакцією на зовнішні стимули, підбираючи які можна домогтися бажаної поведінки. Це механістичний біхевіоризм, він не враховує внутрішній стан людини і ґрунтується на теорії Х людської природи та поведінки, *D*-лідерстві й адамових (гігієнічних) чинниках здійснення роботи.

2. На відміну механістичного підходу, в теорії культури гуманістичного менеджменту, в причинно-наслідковий зв'язок між зовнішнім стимулом і реакцією, включено елемент, який виражає внутрішній стан людини й корегує її поведінку з урахуванням особистих потреб. Це гуманістичний біхевіоризм. Він базується на теорії *Y*, *B*-лідерстві й переважанні авраамових чинників у роботі.

3. Усі різні потреби людини можна умовно поділити на базові (фізіологічні, безпекові, соціальні, престижні, духовні), які розташовуються ієрархічно (пірамідально), й метапотреби (у справедливості, благополуччі і т. п.). Метапотреби мають становити єдність з базовими потребами, а її відсутність може призвести до метапатології, яка виявляється в безглуздості та безцільності життя.

4. Рушійною силою в культурі біхевіористичного менеджменту є той факт, що люди ніколи не можуть досягти поставлених цілей повною мірою. Як тільки досягнута одна мета й задоволена якась потреба, виникає нова мета, пов'язана з необхідністю задоволення нової потреби, що з'явилася і т. д. Процес задоволення потреб від нижчих до вищих є циклічним і нескінченним.

5. На нижньому рівні розташовуються фізіологічні потреби. Їх важливість вигідно відрізняється від інших, якщо вони не задоволені. Коли ж вони задоволені, поведінку людини починають визначати соціальні потреби: у спілкуванні, визнанні, любові, дружбі, причетності. За соціальними потребами слідує еґоїстичні, пов'язані з почуттям власної гідності й репутацією. Найвищою потребою є самоактуалізація.

6. Мотиваторами самоактуалізації, здатними сформувати почуття відданості своїй справі є особистий успіх, визнання, просування, сама робота, можливість зростання, відповідальність. На відміну від зовнішніх (гігієнічних) стимулів, які не здатні змусити людину працювати з повною віддачею, внутрішні мотиватори спонукають прикладати до роботи всі сили й уміння.

7. Індивіди можуть мати схильність націлену на гігієну або націлену на мотивацію. Індивід, схильний до гігієни, буде мотивований умовами праці й не отримає задоволення від виконаної роботи, а націлений на мотивацію буде мотивований змістом роботи, що стане основним джерелом його задоволення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні особливостей біхевіоризму, його механістичного і гуманістичного різновидів як специфічних напрямів у культурі індустріального менеджменту, а практичне значення – в доповненні теорії та історії культури систематизованими знаннями щодо розвитку світової культури управління.

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі може стати дослідження інших культур менеджменту індустріального суспільства.

Література

1. Друкер П. Управление в обществе будущего. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 320 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.

3. Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. Біла Церква : Видавець Пшонківський О. В., 2018. 374 с.
4. Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Сенси в культурі управління. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 4. С. 26–31.
5. Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 1. С. 7–24.
6. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. 479 с.
7. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 413 с.
8. Минцберг Г. Создание эффективной организации. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 502 с.
9. Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего. Пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2014. 304 с.
10. Скиннер Б. Ф. По ту сторону свободы и достоинства. Пер. с англ. Москва : Оперант, 2015. 192 с.
11. Торндайк Э., Уотсон Д. Основные направления психологии в классических трудах. Бихевиоризм. Пер. с англ. Москва : АСТ, 1998. 704 с.
12. Флорида Р. Большая перезагрузка. Пер. с англ. Москва : Классика XXI, 2012. 240 с.
13. Hamel G. The Future of Management. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 255 p.
14. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. 1968. Vol 46. P. 53–62.
15. Herzberg F. Work and the Nature of Man. New York : The World Publishing Company, 1966. 203 p.
16. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 157 p.
17. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill Education, 2006. 480 p.
18. Pink D. A whole new mind why right brainers will rule the future. New York : Riverhead Books, 2015. 329 p.

References

1. Druker, P. (2007). Managing in the society of the future. (Trans. in Eng.). Moscow: Vil'iams [in Russian].
2. Cameron, K., & Quinn, P. (2001). Diagnosing and Changing Organizational Culture. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Piter [in Russian].
3. Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018). Art of management and educational technologies of preparation of managers of social and cultural activity. Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskyj [in Ukrainian].
4. Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2017). The measures in culture of management. Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadrov kul'tury i mystetstv, 4, 26-31 [in Ukrainian].
5. Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018). 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, 1, 7-24 [in Ukrainian].
6. Maslow, A. (1999). Motivation and Personality. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Evraziia [in Russian].
7. Maslow, A. (2003). Maslow on management. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Piter [in Russian].
8. Mintsberg, G. (2011). Creation of an effective organization. (Trans. in Eng.) St. Petersburg: Piter [in Russian].
9. Senge, P. (2014). Transformation. The potential of man and the horizons of the future. Trans. English. Moscow: Olimp-Biznes [in Russian].
10. Skinner, B. F. (2015). Beyond freedom and dignity. (Trans. in Eng.). Moscow: Operant [in Russian].
11. Torndaik, E., & Uotson, D. (1998). The main directions of psychology in the classical works. Behaviorism. (Trans. in Eng.). Moscow: AST [in Russian].
12. Florida, R. (2012). Big reboot. Trans. English. Moscow: Klassika XXI [in Russian].
13. Hamel, G. (2007). The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press.
14. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46, 53-62.
15. Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York: The World Publishing Company.
16. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). The Motivation to Work. New Jersey: Transaction Publishers.
17. McGregor, D. (2006). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Education.
18. Pink, D. (2015). A whole new mind why right brainers will rule the future. New York: Riverhead Books.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2018 р.