

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

## УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН

**Мета роботи** – теоретико-методологічний аналіз управлінської культури людських відносин в епоху індустріалізму, що сприятиме збагаченню науки новими знаннями про культуру менеджменту в контексті розвитку цивілізації. **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 й узагальненні особливостей управлінської культури людських відносин індустріального суспільства. **Висновки.** У результаті дослідження виявлено такі особливості управлінської культури людських відносин епохи індустріалізму, як: по-перше, відмова від інженерного підходу до управління, при якому людина була частиною виробничої лінії; по-друге, на протипагу механістичної концепції «економічної людини», яка реагує тільки на матеріальні стимули, на перший план вийшла концепція «соціальної людини», яка припускає, що, крім матеріальної вигоди, працівник прагне до задоволення моральних потреб; по-третє, головним об'єктом уваги є працівник як особистість й тому до кожного потрібен індивідуальний підхід; по-четверте, будь-яка формальна організація з офіційно встановленими правилами й порядками обов'язково доповнюється неформальною організацією, заснованою на моральних аспектах взаємодії; по-п'яте, перехід від жорсткої регламентації до демократизації управління, гуманних відносин з підлеглими, повазі їхньої думки, групового прийняття рішень; по-шосте, розгляд менеджменту як процесу взаємодії людей, завдання якого зводяться до вивчення міжособистісних відносин; по-сьоме, врахування емоційного чинника та інтересів працівника, а також групових установок і традицій.

**Ключові слова:** управлінська культура, людські відносини, індустріальне суспільство.

*Коваленко Елена Ярославовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры арт-менеджмента и ивент-технологий Национальной академии руководящих кадров культуры и искусств*

### Управленческая культура человеческих отношений

**Цель работы** – теоретико-методологический анализ управленческой культуры человеческих отношений в эпоху индустриализма, что будет способствовать обогащению науки новыми знаниями о культуре менеджмента в контексте развития цивилизации. **Методологической** основой исследования является диалектический принцип познания, системный, социокультурный и исторический подходы, фундаментальные положения теории и истории культуры управления. Используются общенаучные и междисциплинарные методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, формализация. **Научная новизна** полученных результатов заключается в выявлении и обобщении особенностей управленческой культуры человеческих отношений индустриального общества. **Выводы.** В результате исследования выявлены такие особенности управленческой культуры человеческих отношений эпохи индустриализма, как: во-первых, отказ от инженерного подхода к управлению, при котором человек был частью производственной линии; во-вторых, в противовес механистической концепции «экономического человека», который реагирует только на материальные стимулы, на первый план вышла концепция «социального человека», который допускает, что, кроме материальной выгоды, работник стремится к удовлетворению моральных потребностей; в-третьих, главным объектом внимания является работник как личность и поэтому к каждому нужен индивидуальный подход; в-четвертых, любая формальная организация с официально установленными правилами и порядками обязательно дополняется неформальной организацией, основанной на моральных аспектах взаимодействия; в-пятых, переход от жесткой регламентации к демократизации управления, гуманным отношениям с подчиненными, уважению их мнений, группового принятия решений; в-шестых, рассмотрение менеджмента как процесса взаимодействия людей, задачи которого сводятся к изучению межличностных отношений; в-седьмых, учет эмоционального фактора и интересов работника, а также групповых установок и традиций.

**Ключевые слова:** управленческая культура, человеческие отношения, индустриальное общество.

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

### Administrative culture of human relations

**The purpose of the work** is a theory and methodology analysis of administrative culture of human relations in the epoch of industrial which will be instrumental in enriching of science new knowledges about the cultures of management in the context of development of civilization. **Methodological basis** of research is 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 got results consists in an exposure and generalization of features of administrative culture of human relations of industrial society. **Conclusions.** As a result of research found out such the features of administrative culture of human relations of epoch of industrial, as: at first, waiver of engineering approach to the management, at which a man was part of production line; secondly, in a counterbalance to mechanistic conception of «economic man» which reacts only on incentives of wages, conception of «social man», which assumes that, went out on the first plan, except for a financial benefit, a worker aspires to satisfaction of moral necessities; thirdly, the main object of attention is a worker as personality and that is why to each individual approach is needed; fourthly, any formal organization with the officially set rules and orders is necessarily complemented informal organization, based on the moral aspects of co-operation; fifthly, transition vid hard regulation to democratization of management, humane relationships with inferiors, to respect of their idea, group decision-making; knot, consideration of management as to the process of co-operation of people, the tasks of which are taken to the study of relations of interpersonalities; seven, account of emotional factor and interests of worker, and also options of groups and traditions.

**Keywords:** administrative culture, human relations, industrial society.

Актуальність теми дослідження. На початку ХХ ст., на тлі світової кризи першої половини 20-х рр., погіршення результатів діяльності організацій і неможливості їх покращення тільки на основі рекомендацій представників механістичного напрямку менеджменту, утворилася суспільна атмосфера, яка сприяла виникненню нових підходів до управління. У результаті сформувався особливий напрям – гуманістичний менеджмент, у рамках якого виділилися дві течії: людських відносин і біхевіоризму.

Течія людських відносин з'явилася у 20–30-х рр. ХХ ст. І її виникнення розглядається як реакція на недоліки механістичного менеджменту, який, з одного боку, дозволяв досягати істотного зростання продуктивності праці, поліпшення економічних показників організацій, а, з іншого, сприяв посиленню експлуатації працівників, загостренню протиріч між власниками й робітниками і, всупереч уявленням Ф.Тейлора, А. Файоля, М. Вебера та їхніх послідовників, не приводив до встановлення гармонії та співпраці. Багато в чому це пояснюється тим, що людському чиннику відводилася така ж роль, як і іншим елементам виробництва – роль «гвинтиків» господарського механізму під назвою підприємство.

Недостатня міра врахування людського чинника й неможливість повною мірою реалізувати його потенціал стали причинами критики технократичного управління. Почалася переоцінка поглядів на виробничі системи і способи активації провідних елементів цих систем. Вагомий внесок у цьому напрямі здійснили Г.Мюнстерберг [12], М. Фоллетт [7; 8], Ч. Барнард [1], Е. Мейо [10; 11], Ф. Ротлісбергер [13; 14], а також їхні сучасні послідовники: П. Друкер [2], Я. Мартинишин [3–5], Г. Мінцберг [6], Г. Хемел [9] та інші. Усі представники течії людських відносин наполягали на необхідності перегляду механістичних теорій щодо характеристики працівників, мотивів їхньої поведінки, положення і функцій керівника організації та принципів управління. Проте досі залишаються недостатньо дослідженими й майже зовсім невисвітленими культурологічні аспекти людських відносин управління в умовах індустріального суспільства.

Мета роботи – теоретико-методологічний аналіз управлінської культури людських відносин в епоху індустріалізму.

Виклад основного матеріалу. Родоначальником управлінської культури людських відносин, яка виникла на поч. ХХ ст., вважається німецько-американський психолог *Гуго Мюнстерберг*. Високо оцінюючи внесок Ф. Тейлора та інших представників механістичного менеджменту в розвиток теорії культури управління, Мюнстерберг підкреслював, що вони багато уваги приділяли раціональній організації праці, ефективному використанню засобів праці й практично не розглядали душевний стан працівників. Він вважав, що для підвищення ефективності наукові методи організації праці необхідно поєднувати із задоволенням духовних потреб працівника.

Його робота «Психологія і промислова ефективність» (1913 р.) по суті стала першою спробою використання психологічних принципів в управлінні. Насамперед, Г. Мюнстерберг розглядає вимоги до роботи й критерії вибору тих людей, чий якість найбільш підходить для її виконання й доводить, що найефективніший спосіб підвищення продуктивності праці – підбирати працівникам посади, які відповідають їх психологічним особливостям.

Дослідник спробував визначити, за яких психологічних умов можна отримати кращі результати від кожного працівника. Крім того, він розглянув, як через вплив на потреби працівників і їх задоволення можна домагатися бажаних результатів.

Г. Мюнстерберг створив безліч психологічних тестів, за допомогою яких вивчав здібності та схильності випробуваних до різних професій, посад, сумісність працівників один з одним, проблеми стомлюваності, вплив різних психологічних прийомів на збільшення мотивації праці і т. д. [12].

З метою здійснення підбору і відбору кадрів він розробив професіограми, що містять конкретні вимоги, які пред'являються тією чи іншою професією до працівника. Основними є шість критеріїв: час підготовки працівника, здібності, характер нервового напруження, схильності, фізичні й сенсорні зусилля, умови праці. Після проведення тестових випробувань їх результати зіставляються з нормативами, записаними у професіограмах. Тією чи іншою мірою це використовуються й сьогодні.

На думку Г. Мюнстерберга, психолог повинен включатися у роботу тоді, коли існує незадоволеність робітників при відсутності очевидних недоліків. Він першим усвідомив важливість гуманізації процесу управління, знань психології кожної людини, зайнятої на підприємстві і вважав, що менеджер зобов'язаний керувати перш за все людьми, а не машинами. Його принципи професійного відбору кадрів зберігають свою актуальність і в цей час.

Співзасновником теорії управлінської культури людських відносин вважають американського соціолога *Мері Фоллетт*. У своїх роботах вона основну увагу приділяла дослідженню таких проблем, як групова поведінка, влада, авторитет, лідерство, конфлікт, участь робітників в управлінні.

Відмінними рисами її нової концепції культури управління й одночасно передумовами створення управлінської теорії можна вважати такі: у процесі дослідження застосовуються досягнення як природничих, так і соціальних наук; соціальні феномени розглядаються не як статичні утворення, а в динаміці з урахуванням ситуації; на відміну від механістичного підходу, дослідження починається з аналізу організації і закінчується розглядом індивіда; кожна проблема розглядається і за частинами, і як єдине ціле; виходять з того, що організації володіють спільністю мети; ґрунтуючись на філософії Й. Фіхте, відстоюється перевага групових інтересів перед індивідуальними; слідуючи груповому принципу, вважається, що справжня сутність людини проявляється тільки через групову організацію; менеджмент розглядається як універсальне явище, що застосовується скрізь [7].

Ґрунтуючись на цих методологічних і теоретичних передумовах, М. Фоллетт представила новий погляд як на проблеми функціонування підприємств і культуру управління ними, так і на принципи організації індустріального суспільства в цілому.

М. Фоллетт у своїх роботах акцентувала увагу на врахуванні в управлінні «вимог ситуації». Вона сформулювала три твердження, які є основоположними, на її думку, для ситуаційного підходу: ситуація завжди змінюється; рішення має бути «законом ситуації»; рішення повинні включати в себе кругову, а не лінійну поведінку. Виходячи з цього, Фоллетт дійшла висновку, що врахування ситуації передбачає постійні зміни в культурі бізнесу.

Основну увагу в культурі управління М. Фоллетт приділяла дослідженню проблем координації: «Форма організації повинна бути такою, щоб дозволяти або стимулювати безперервну координацію досвіду працівників» [8, 17]. Вона стверджувала, що критерієм якості роботи компанії є відповідь на питання, наскільки скоординована діяльність всіх її адміністративних одиниць. Саме за допомогою координації досягається єдність. Виходячи з цього, Фоллетт обґрунтувала принципи організації: 1) координація як взаємоув'язування всіх чинників конкретної ситуації; 2) координація за допомогою контактів усіх відповідальних осіб; 3) координація на ранніх етапах; 4) координація як безперервний процес [8, 41].

На її думку, досягти координації з центру неможливо. Єдиним «законним начальником» в організації є внутрішньо зв'язуючий досвід працюючих. Фоллетт вважала, що для ефективної діяльності недостатньо покори з боку керованих, а необхідна участь на всіх рівнях, взаємопереплетення та інтеграція.

Великий вплив на ефективність організації чинить система розпоряджень. М. Фоллетт встановила, що люди підкоряються розпорядженням, якщо останні апелюють до моделей їхньої поведінки. Тому, обдумуючи наказ, потрібно враховувати поведінкові звички, які будуть гарантувати його виконання. Крім того, вона виявила, що проблеми виникають і через способи, якими віддаються накази. Образливі звернення і деспотизм неприпустимі, оскільки чим більше «тиснути», тим більше опозиційне становище щодо начальства. У зв'язку з цим, Фоллетт запропонувала деперсоналізувати віддачу розпоряджень, об'єднати всі зусилля на вивчення ситуації, відкрити закон ситуації і підкорятися йому [7, 55–56].

З огляду на те, що працівники негативно ставляться до пильного нагляду за їх діяльністю, М. Фоллетт намагалася виявити, яка форма контролю є найбільш доцільною з точки зору окремого співробітника й організації. Вона встановила, що контролю не можна досягти до тих пір, поки не буде єдності й кооперації між усіма елементами в організації. Він повинен ґрунтуватися на саморегулюванні й самоврядуванні індивідуумів і їх груп, які визнають спільні інтереси та контролюють виконання своїх завдань. З цього Фоллетт робила висновок, що менеджер повинен контролювати не окремі елементи, а їх взаємозв'язки, не людей, а ситуації.

З розпорядженнями і контролем тісно пов'язана проблема відповідальності, що, на думку М. Фоллетт, обумовлена функцією, яку людина виконує в організації. Працівник не повинен шукати відповіді на запитання, «перед ким» він несе відповідальність, а з'ясовувати, «за що» він несе відповідальність. Крім того, керівник повинен розвивати у робітників почуття не тільки індивідуальної, а й, найголовніше, кумулятивної відповідальності, яка є наслідком дифузії функцій в системі організації. З її точки зору, взаємне узгодження роботи різних людей і підрозділів повинно бути забезпечене за допомогою перехресного функціонування, групової та кумулятивної відповідальності, адже функції не існують ізольовано. Звідки Фоллетт робить висновок: кожен працівник, виконуючи свою функцію, повинен нести відповідальність за інтеграцію своєї роботи з іншими [7, 199].

Критикуючи механістичну культуру менеджменту, М. Фоллетт виступила проти абсолютизації ролі авторитету й запропонувала розмежувати поняття «влада» і «авторитет». Влада розглядається Фоллетт як невіддільна від управління функція, тому керівники не можуть її делегувати, а напрями її розподілу визначаються ще на стадії обґрунтування структури організації. Тоді як авторитет віддільний, він може виникати не тільки в керівників, а у фахівців, які мають істотну вагу в організації. Таким чином, відбувається переоцінка ролі центрального авторитету в організації.

М. Фоллетт висунула ідею заміни домінуючої влади – «влади *Над*» – спільною владою – «владою *С*». На її думку, концепція «влади *Над*» призводить до розтрати ресурсів, у той час як концепція «влади *С*», що має на увазі спільну діяльність, сприяє збільшенню загальних можливостей групи, більше відповідає природі людини, і є кращим способом впливу порівняно з примусом [7, 262]. Отже, «влада *С*» – це система, при якій люди працюють один з одним, а не знаходяться один під одним, що забезпечує справжню участь в управлінні.

Однією з перших у теорії управлінської культури М. Фоллетт поставила проблему конфліктів. На її думку, сам по собі конфлікт як факт відмінності думок, інтересів, прагнень людей не може бути ні поганим, ні хорошим. І оскільки його не уникнути, то треба змусити працювати на нас.

Аналізуючи способи врегулювання конфліктів, Фоллетт пропонує інтеграцію, що є найбільш конструктивним, при якому виконуються бажання обох сторін, причому жодна з них нічим не жертвує й обидві сторони виграють, в протизвагу, домінуванню – перемога однієї сторони над іншою, і компромісу, досягнутого за рахунок безглузких поступок з обох сторін [7, 289–290].

М. Фоллетт вважала, що для успішного управління менеджер повинен відмовитися від формальних взаємодій із працівниками й бути лідером, визнаним ними, а не призначеним вищестоящими органами. Він повинен переконати людей в тому, що мета, до якої вони йдуть, – не його особиста, а загальна, й щоб вони працювали разом з ним для її реалізації. Лідер повинен надати можливість кожному робити творчий внесок у

справу й доводити лідерство не силою, а правильним формулюванням цілей, координуванням і швидким реагуванням на вимоги закону ситуації. Крім того, підкреслювалося, що «найбільших успіхів доб'ється лідер, здатний бачити ще не існуючу картину» [7, 301].

Великий вплив на формування теорії управлінської культури людських відносин справив американський вчений і громадський діяч *Честер Барнард*.

У книзі «Функції керівника» (1938 р.) Ч. Барнард розглядає поведінку людей в організаціях. Під організацією він розумів систему здійснення скоординованих дій з метою надання індивідам можливості досягати результатів, яких вони не змогли б домогтися поодиночки. Виділяється два типи організацій: формальні і неформальні.

На думку Ч. Барнарда, найважливішим базисом суспільства є формальна організація як «усвідомлений, розумний, цілеспрямований варіант людської кооперації» [1, 25]. Але через небажання кооперуватися багато організацій терплять невдачі.

Частина організацій розпадається внаслідок внутрішньої недосконалості, однак для більшості організацій причиною невдач є нездатність упоратися з впливом зовнішніх сил. На його думку, виживання організацій залежить від підтримки рівноваги в мінливому середовищі, що вимагає постійного внутрішнього коригування й адаптації організації до мінливих зовнішніх умов.

Порівняно з колишнім внутрішньо-організаційним підходом, таке розуміння організації, що передбачало об'єднання елементів внутрішнього і зовнішнього регулювання було новим. Новим було й те, що Барнард розширив межі організації, включивши в неї вкладників, постачальників, споживачів і клієнтів.

З огляду на це, основними завданнями менеджменту є: 1) визначення цілей з урахуванням мінливих вимог середовища та формування цінностей організації, її культури, що дозволяють вирішувати поставлені завдання; 2) створення системи комунікації й передачі інформації як у вертикальному напрямку, так і між усіма індивідами та підрозділами; 3) розробка стимулів для залучення й утримання персоналу, а також його прихильності загальній меті [1, 94–95].

Вихідним пунктом аналізу культури організації, на думку Ч. Барнарда, є особистості. Саме вони приймають рішення про спільні (кооперативні) дії. Він вважав, що успіх кооперації визначається її ефективністю і дієвістю. Ефективність відноситься до реалізації мети кооперативної діяльності й носить соціальний характер, її критерій – досягнення спільної мети. Дієвість відноситься до задоволення індивідуальних прагнень і носить особистий характер, її критерій – бажання індивіда продовжувати участь в кооперативній діяльності. Дієвість кооперативної активності являє собою ступінь задоволення особистих мотивів. Організаційна дієвість – це здатність організації відповідати цілям її членів і тим самим забезпечують її ефективність.

Неефективна організація не може бути дієвою і з часом вона припинить своє існування. Якщо працівники не відчують, що організація задовольняє їхні бажання, втрачають інтерес до роботи або відходять. Організація повинна бути ефективною з точки зору як загальних, так і приватних завдань.

У межах формальної організації Ч. Барнард виділяв неформальні організації – сукупність особистих контактів і взаємодій людей та їх груп, які не є складовою офіційної організації і не управляються нею. Неформальна організація не має структури і єдиної мети, однак може бути досить стійкою, оскільки створюється на основі спільних інтересів і симпатій. Такі організації виникають спонтанно, в результаті робочих контактів і саме вони встановлюють норми поведінки, традиції та звичаї. На відміну від формальної, неформальна організація динамічніша і включає в себе всі мережі комунікації [1, 167].

Важливим розділом управлінської культури Ч. Барнарда є проблема влади, що пов'язано з необхідністю аналізу можливих протиріч, породжуваних потребою в підтримці організаційної єдності й наявністю різних індивідуальних мотивацій працівників. На його думку, ця проблема включає два аспекти: суб'єктивний, або особистий, який виражається у згоді підкорятися вказівкам, і об'єктивний, який являє собою сутність вказівки, в силу якої з нею погоджуються, що пов'язуються, відповідно, з неформальною і формальною організаціями.

На відміну від попередніх трактувань влади, у Барнарда її джерелом є не ті, що віддають накази, а ті, хто приймає або відкидає їх. Він виділив умови, при яких підлеглі погоджуються і виконують наказ: розуміють смисл наказу; він не суперечить їхнім особистим інтересам; відповідає інтересам організації; мають здібностями, необхідні для його виконання.

Ч. Барнард також виділяв відмінності між владою, зумовленою становищем, і владою, зумовленою силою особистості. Перший тип влади – офіційна, або посадова влада. Другий тип – влада лідерства, при якій підлеглі виконують накази тому, що поважає керівника та довіряє йому в силу його особистих якостей [1, 294].

Барнард вважав, що керівнику потрібно насамперед формувати позитивні цінності організації і тільки потім керувати, володіючи вірністю і вірою в організацію. Він виділив універсальні якості керівника: здатність домагатися бажаних результатів; організаторські здібності; здатність коректно ставити цілі й підтримувати колективний ентузіазм при кооперативній діяльності; урівноваженість та гнучкість.

Відомим представником теорії управлінської культури людських відносин є американський психолог і соціолог *Елтон Мейо*. В основі його концепції лежить твердження про те, що проблеми виробництва повинні розглядатися з урахуванням психологічних і соціальних чинників. Будучи непримиренним критиком механістичної культури менеджменту, Е. Мейо вважав, що сам виробничий процес, технологічні й фізичні

умови праці роблять менший вплив на працівника, порівняно з тим впливом, який визначається соціально-психологічним станом працівника у процесі виробництва.

Його книга «Людські проблеми індустріальної цивілізації» (1933 р.) містить звіт про Хоторнські експерименти. Перші розділи книги присвячені проблемі втоми та монотонності. Е. Мейо підкреслював, що ці феномени пов'язані не стільки з роботою, скільки з «відсутністю рівноваги в самому індивіді й між ним і його роботою» [10, 35]. Тому, якщо праця буде організованою таким чином, що зможе усунути дисбаланс у психологічних установах працівника, то навіть сама втомлива робота може представлятися йому цілком задовільною. Далі розглядаються власне експерименти й основний акцент робиться на взаємозв'язку між зростанням рівня виробництва й розвитком згуртованості робочої групи, керованої освіченими й турботливими керівниками. В останніх розділах роботи, Мейо спробував поширити результати хоторнських експериментів на суспільне життя й дійшов висновку, що із становленням індустріалізму відбулося руйнування традиційних норм і форм співробітництва, наслідком чого стала поява погано адаптованих і нещасних індивідів.

Розвиваючи ці ідеї у праці «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації» (1949 р.) Е. Мейо підкреслював, що реальну загрозу цивілізації становить не атомна бомба, а ті лідери, які не мають навичок управління людськими відносинами [11, 19]. Отже, ключова роль у встановленні суспільної гармонії відводилася менеджменту.

Грунтуючись в необхідності гуманізації підприємств, Е. Мейо запропонував модель організації як сім'ї, найважливішою функцією якої є задоволення соціальних потреб людини. На його думку, на робочих місцях необхідно сформувати свого роду сімейні відносини, відмовившись від жорстких бюрократичних механізмів. Одночасно передбачалася можливість збереження авторитаризму, але тільки в неявній формі, прихованої під «маскою» батьківської турботи про працівника.

Е. Мейо висунув принцип індивідуальних відмінностей і наголошував на тому, що керівники повинні визнавати унікальність кожної людини. Однією з функцій менеджера має бути відповідальність за те, щоб кожен співробітник знайшов свій, особливий, інтерес у здійснюваній ним трудовій діяльності.

Особливістю теорії Мейо є неприйняття конфліктів. Конфлікт розглядався як якась помилка, причиною якої є недолік навичок соціального життя. Він вважав, що ієрархічна формалізована система управління не сумісна з людською природою і неминуче призведе до певного опору. Його усунення можливе шляхом налагодження гармонійних взаємовідносин. Для цього необхідно задовольнити соціально-психологічні потреби працівників, визнати вплив неформальних груп і спробувати включити в них представників нижчої управлінської ланки [11, 148–149].

На відміну від прихильників механістичної культури менеджменту, Е. Мейо поставив під сумнів універсальність ролі грошової винагороди як основного способу мотивації праці. На його думку, одними тільки матеріальними стимулами неможливо домогтися довгострокової мотивації активності працівників.

Значний внесок у теорію управлінської культури людських відносин здійснив також учень Е. Мейо, американський соціолог *Фріц Ротлісбергер*.

На відміну від Ф. Тейлора, для якого організація була економічним об'єктом, у Ф. Ротлісбергера, організація є цілісною соціальною структурою, що складається з особистостей. Тому технічну й економічну сфери організації не можна розглядати у відриві від людського чинника. У працівників, поряд з фізичними потребами, які необхідно задовольняти насамперед, існують і соціальні. На його думку, необхідно домагатися рівноваги між технічною і соціальною сторонами організації й направляти зусилля працівників на співпрацю для досягнення спільної мети [13, 173].

При розробці теорії культури організації велика увага приділялася вивченню неформальних груп. Ф. Ротлісбергер, так само як і Е. Мейо, вважав, що кожна формальна організація, заснована на правилах і порядках, завжди доповнюється неформальною організацією, в основі якої лежать симпатії людей і моральні аспекти взаємодії. Ця система неписаних соціальних ролей і принципів поведінки, на відміну від формальної системи, виникає спонтанно у процесі щоденної взаємодії між членами організації. Він зауважував, що необхідно встановлювати рівновагу також між формальною і неформальною структурами.

У роботі «Менеджмент і мораль» (1941 р.) Ф. Ротлісбергер підкреслював, що поведінка людини визначається більшою мірою настроєм, ніж грошима, й саме групи справляють на неї визначальний вплив. Відповідно до такого підходу, при розробці системи мотивації потрібно відмовитися від уявлення, що поведінку людини можна описати формулою «стимул – реакція». На його думку, формула поведінки працівника виглядає як «стимул – установка – реакція» [14, 159]. Тобто реакція на стимул залежить від установок. Цей підхід зберігає свою актуальність й сьогодні.

Висновки. Проведене дослідження дозволило дійти таких висновків щодо особливостей управлінської культури людських відносин епохи індустріалізму:

1. Відмова від інженерного підходу до управління, при якому людина була частиною виробничої лінії. Було доведено, що працівника не можна розглядати як механізм, що виконує вказане призначення. Організацію стали розглядати не тільки як технічну, але і як соціальну систему.

2. На протигагу, механістичній концепції «економічної людини», яка реагує тільки на матеріальні стимули, на перший план вийшла концепція «соціальної людини», яка припускає, що, крім матеріальної вигоди, працівник прагне до задоволення моральних потреб.

3. Суб'єктивізм та індивідуалізація управління. В управлінській культурі людських відносин головним об'єктом уваги є людина. З працівником потрібно спілкуватися як з особою. За допомогою стандартних установок, правил та інструкцій неможливо домогтися стандартної поведінки всіх працівників, тому до кожного з них потрібен індивідуальний підхід.

4. Будь-яка формальна організація з офіційно встановленими правилами й порядками обов'язково доповнюється неформальною організацією, заснованою на моральних аспектах взаємодії. Неформальна здатна чинити значний вплив на ефективність формальної. Тому важливо встановити рівновагу не тільки між технічною і соціальною системами, але й між формальною та неформальною організаціями.

5. Зміна поглядів на взаємовідносини керівників і підлеглих. Відбувся перехід від жорсткої регламентації до демократизації управління, гуманних відносин з підлеглими, повазі їхньої думки, групового прийняття рішень.

6. Розгляд менеджменту як процесу взаємодії людей, завдання якого зводяться до вивчення міжособистісних відносин. Тому менеджери повинні насамперед вміти працювати з усіма людьми.

7. Встановлено, що поведінка працівника часто залежить не тільки від досвіду, кваліфікації, знань, а й від почуттів. Тому в управлінні потрібно враховувати емоційний чинник та інтереси працівника, а також групові установки і традиції.

8. Розширення аналітичного інструментарію дослідження управління з використанням досягнень таких наук, як психологія, соціологія, педагогіка, антропологія, культурологія та ін.

Таким чином, у другій чверті ХХ ст. менеджмент набув соціально-психологічну орієнтацію. Інженерний підхід, так само як і концепції механістичного менеджменту, стали вважатися недостатніми як з теоретичної, так і з практичної точок зору. При цьому необхідно підкреслити, що теоретики культури людських відносин не відмовляються повністю від тейлорівських методів раціоналізації управління, а намагаються їх гуманізувати.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні особливостей управлінської культури людських відносин, а практичне значення – в доповненні теорії та історії культури систематизованими знаннями щодо розвитку світової культури індустріального менеджменту.

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

### Література

1. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Пер. с англ. Москва : Социум, 2014. 336 с.
2. Друкер П. Управление в обществе будущего. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 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. Минцберг Г. Создание эффективной организации. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 502 с.
7. Follett M. P. *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eastford : Martino Fine Books, 2014. 322 p.
8. Follett M. P. *Freedom and Co-ordination : Lectures in business organization*. London : Routledge, 2013. 112 p.
9. Hamel G. *The Future of Management*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 255 с.
10. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London : Routledge, 2003. 204 p.
11. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London : Routledge, 2008. 174 p.
12. Münsterberg H. *Psychology and Industrial Efficiency*. Atlanta : Serenity Publishers, 2011. 166 p.
13. Roethlisberger F. J. *Man in Organization*. Cambridge : Harvard University Press, 1968. 322 p.
14. Roethlisberger F. J. *Management and Morale*. Cambridge : Harvard University Press, 1965. 194 p.

### References

1. Barnard, C. (2014). *Functions of the leader: power, incentives and values in the organization*. (Trans. Eng.). Moscow: Sotsium [in Russian].
2. Druker, P. (2007). *Managing in the society of the future*. (Trans. in Eng.). Moscow: Villiams [in Russian].
3. Martynishyn, 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. Pshonkivskij [in Ukrainian].
4. Martynishyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2017). The measures in culture of management. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriiv kul'tury i mystetstv*, 4, 26-31 [in Ukrainian].
5. Martynishyn, 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. Seria: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti*, 1, 7-24 [in Ukrainian].
6. Mintsberg, G. (2011). *Creation of an effective organization*. (Trans. Eng.) St. Petersburg: Piter [in Russian].
7. Follett, M. P. (2014). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eastford: Martino Fine Books.
8. Follett, M. P. (2013). *Freedom and Co-ordination: Lectures in business organization*. London: Routledge.
9. Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
10. Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
11. Mayo, E. (2008). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
12. Münsterberg, H. (2011). *Psychology and Industrial Efficiency*. Atlanta: Serenity Publishers.
13. Roethlisberger, F. J. (1968). *Man in Organization*. Cambridge: Harvard University Press.
14. Roethlisberger, F. J. (1965). *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press.