

УДК: 005.11-055.2(045)

<https://doi.org/10.30838/EP.200.227-231>

Прицюк Л.А.

кандидат економічних наук

Вінницький національний технічний університет

Prytsiuk Liudmyla

PhD in Economic Sc.

Vinnytsia National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-6498-5978>

## РОЛЬ ЖІНОК У РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

У статті окреслено сферу діяльності дослідниць менеджменту – Марі Паркер Фоллет та Ліліан Моллер Гілберт, що працювали у першій половині ХХ століття в Сполучених штатах Америки. З'ясовано, що Марі Паркер Фоллет у процесі дослідження напрямку гуманістичного менеджменту вперше сформулювала ідеї, що властиві для школи людських взаємин. Встановлено, що неналежне визнання важливості наукових доробок Фоллет, зокрема, пов'язане із політичним становищем епохи та її статтю. Окреслені основні принципи управління, що зорієнтовані на людину, її місце в колективі та ролі в управлінні. Встановлено, що наукова діяльність Ліліан Моллер Гілберт як послідовниці Ф. Тейлора, пов'язана з науковим менеджментом. Однак, визначені складові наукового менеджменту Ліліан Моллер Гілберт також орієнтувались на людину, її навчання та добробут, а сучасність вона ототожнювала із ефективністю. З'ясовано, що у відкритих джерелах немає наукових робіт О. Розмирович, а наявна інформація про її наукові здобутки, на які посилаються різні автори, не підтверджується першоджерелами.

**Ключові слова:** Марі Паркер Фоллет, Ліліан Моллер Гілберт, управління, дослідження, науковий менеджмент.

## THE ROLE OF WOMEN IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THOUGHT

The article outlines the field of activity of researchers of management science - Marie Parker Follett and Lillian Moller Gilbert, who worked in the first half of the 20th century in the United States of America and were supporters of various schools of management. This study of the principal areas of their activity, the general problems they encountered in research that is the purpose of this work. The relevance of the topic is figured out by the key statements of the researchers about the place of employees in the management system, the level of their satisfaction with working conditions and consistency in making managerial decisions. Discovered that Marie Parker Follett, in researching the direction of humanistic management, first formulated ideas that are characteristic of the school of human relations. An insufficient assessment and recognition of the importance of Marie Follett's scientific achievements is revealed which is associated with the political situation of the first half of the 20th century, her gender and education. It was determined that the basic principles of management outlined by the researcher are oriented towards the person, his needs, place in the team and role in the management of the enterprise. It was proven that the scientific activity of Lillian Moller Gilbert as a follower of F. Taylor is related to scientific management and her research activity can be divided into two stages: the first stage - in collaboration with her husband and the second stage - independent research work. Collaboration with Frank B. Gilbreth allowed to include the assessment of the human factor in the sphere of scientific management, which contributed to the development of ergonomics, which contributed to achieving a balance between work and personal life of employees. It was found that the components of scientific management of Lillian Gilbert as well Marie Follett, were focused primarily on the individuals. Lillian Moller Gilbert considered the training of the employee, his welfare to be the most key factors, and she identified modernity with efficiency. Since caring for the person, his welfare was significant for Lillian Moller Gilbert. She paid attention not only to creating conditions for increasing the efficiency of work in the workplace but also the efficiency of homework. It was found that there are no scientific works by O. Rozmyrovych in open sources and the available information about her scientific achievements, which are referred to by different authors are not confirmed by the original sources.

**Keywords:** Mary Parker Follett, Lillian Moller Gilbreth, management, research, scientific management.

**JEL classification:** B 19, B 31, H 31

**Постановка проблеми.** Протягом усіх історичних дискримінації різних форм (de jure, de facto) і видів (за періодів розвитку людства жінки зазнавали усіма відомими ознаками). Відтак, протягом

тисячоліть у жінок не було можливості приймати управлінські рішення, визначати їх, пропонувати ті чи інші управлінські новації. Розвиток освіти, суспільства, прогрес правової сфери були визначальними у скороченні гендерної нерівності, що, зрештою, позначилось на появі жінок-дослідниць у науці управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням ролі жінок щодо розвитку науки управління приділяли увагу переважно іноземні вчені. Так, Okey-Colbert Ezinne Ugo та Glory Innocent, Matthew J. Brown, Mark E. Mendenhall та J. W. Jeffrey Marsh та інші досліджували як особисту діяльність Марі Паркер Фоллет, так і в порівнянні з працями інших науковців. Elizabeth Stephens, Mario Krenn, Brian Price натомість досліджували напрями діяльності подружжя Гілбертів, надаючи належну оцінку роботам Ліліан Гілберт.

Водночас поглиблених досліджень наразі потребує питання схожості напрямів діяльності у сфері управління Мері Паркер Фоллет та Ліліан Моллер Гілберт, проблем, що ставали на заваді їхній роботі, враховуючи належність дослідниць до різних шкіл управління та з огляду на соціальне та гуманістичне спрямування їхніх робіт.

**Метою** роботи визначено дослідження основних напрямів діяльності найбільш визначних постатей жінок у менеджменті, загальних проблем, з якими вони стикалися у процесі наукової діяльності.

**Виклад основних результатів дослідження.** Мері Паркер Фоллет (1868-1933) стала теоретиком гуманістичного менеджменту, політичної та соціальної організації і управління, була феміністично-прагматичним філософом, соціальним працівником, засновником руху громадських центрів. І хоча засновником напрямку «людських взаємин» вважається Е. Мейо, обґрунтування необхідності наукового дослідження психологічних аспектів управління було вперше сформульовано Фоллет [1, С. 86]. Фоллет цікавили взаємини між людьми у процесі взаємодії членів групи у різних ситуаціях (виробничих, соціальних тощо). Дослідниця вважала, що неможливо стати цілісною особистістю без належності до певної соціальної групи. Вона також вважала хибним твердження Ф. Тейлора про те, що робітники та керівництво можуть мати спільну мету, як члени однієї організації та визначала це як приховане природне партнерство [2].

Мері Паркер вважається фундатором багатьох інноваційних ідей і тверджень. Так, вона дала характеристику видам конфліктів і визначила шляхи їх вирішення, сформулювала терміни «влада над» і «влада з», що використовуються для позначення влади залежно від примусу щодо прийняття рішень за участю або без участі працівників, вважала, що влада з командою краща, аніж влада над нею, тому що кожного члена команди цінують, поважають, що дає особистості відчуття справедливості [3].

До основних наукових тверджень Мері Паркер Фоллет, що пов'язані з управлінням, можна віднести такі:

- індивіди та суспільство однаково формують одне одного (цієї думки авторка дійшла під час роботи у громадських центрах);

- група буде успішною, якщо їй буде дозволено визначати власні ролі та працювати разом;

- оскільки менеджери середньої ланки управління детально обізнані з конкретним напрямом роботи, їхня думка дозволяє вищому керівництву приймати оптимальні рішення;

- працівники будуть більш продуктивними та щасливими, якщо вони зможуть самостійно виконувати власні обов'язки;

- керівник ніколи не зможе бути успішним у організації зі складною структурою, якщо не дозволить групам працівників використовувати власні ідеї, досвід та формувати навички;

- робота між усіма рівнями організації має бути узгодженою (тут авторка розвиває ідею координації роботи між співробітниками);

- свавілля керівника губить ініціативність, призводить до зниження самооцінки працівників та втрати їхньої самоповаги;

- командний дух є важливим елементом підвищення продуктивності праці;

- надмірні бюрократичні правила заважають росту продуктивності праці;

- до системи управління слід підходити комплексно і не виокремлювати різні види проблем, оскільки всі проблеми можна віднести до категорії людських, що містять психологічні, етичні, юридичні та економічні аспекти;

- існує три способи вирішення конфлікту: домінування, компроміс і інтеграція. Інтеграція є передбачає досягнення такого рішення, де бажання обох сторін вдовольняються і жодна зі сторін не жертвує будь-чим. Лише інтеграція, як спосіб вирішення конфлікту дійсно стабілізує колектив.

Управління за твердженнями Мері Паркер Фоллет має базуватися на принципах, представлених у таблиці 1.

Слід зауважити, що протягом тривалого періоду ідеї Фоллет не отримали належної оцінки і розвитку. Пітер Друкер, зокрема, пояснював суспільне забуття невідповідністю її ідей політичному клімату 30-х років ХХ століття, оскільки через свою статтю та відсутність наукового ступеня вона не могла працювати в університеті, мати послідовників-учнів і змоги перевірити свої ідеї емпіричним способом [4].

Підсумувати здобутки й світогляд Марі Фоллет варто її ж цитатою «Жодна реформа не буде успішною, якщо вона намагається обійти життя, а не зустрітися з ним. Я не бачу золотого віку ні в минулому, ні в майбутньому, але я вірю в можливості людських зусиль».

[5] Ще однією непересічною дослідницею управління була Ліліан Моллер Гілберт – американська вчена, авторка наукових робіт, доктор філософії, експерт з ергономіки і кадрових питань та, одночасно, мати дванадцяти дітей. У співпраці зі своїм чоловіком Френком Гілбертом, будучи сучасниками та послідовниками Ф. Тейлора, розробили окремі методи організації праці, проводячи дослідження рухів робітників, заклали підґрунтя науки ергономіки.

Таблиця 1

## Основні принципи управління, сформульовані Марі Паркер Фоллет та їх характеристика

№ з-п	Найменування принципу	Характеристика принципу
1	Відкритості	Відкриття розбіжностей дозволяє членам групи побачити суть проблеми численні точки зору всіх членів групи
2	Переоцінки	Переоцінка передбачає зміну своїх вимог на основі більш глибокого розуміння колективу
3	Розбиття цілого на частини	Детальний аналіз складових дозволяє вирішити загальну проблему
4	Використання трансформативної педагогіки	Використання нових навичок управління стосується трансформації свідомості працівників
5	Спільне лідерство	Спілкування з іншими членами групи, щоб засвоїти філософію, принципи та практики, необхідні для того, щоб вони брали участь у спільному лідерстві. Базою для спільного лідерства є розуміння критичних аспектів, пов'язаних із соціалізацією людей.

Джерело: складено автором за [4, 5].

Відаючи належне вивченню законів наукового управління і вважаючи їх найважливішим активом, Ліліан Моллер Гілберт вважала, що психологія є «місцем розуму в управлінні» і лише однією частиною управління [6]. Вона доводила, що успішне управління передбачає акцентування діяльності на людині, а не на роботі, оскільки у такий спосіб завдяки проведенню модифікації обладнання, матеріалів і методів можна

максимально використовувати людину. Вона також стверджувала, що розум людини є керуючим чинником її ефективності, тому навчання дозволить людині максимально використати свої сили. Виходячи із своєї думки про роль людини у процесі управління, Ліліан Гілберт визначила складові наукового менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

## Основні складові наукового менеджменту в тлумаченнях Ліліан Гілберт

№ з/п	Складові наукового менеджменту	Характеристика складових
1	Індивідуальність.	Врахування індивідуальності дозволяє наростити продуктивність праці без надмірного тиску на працівника.
2	Функціональність.	призводить до збільшення кількості продукції зі збереженою та зазвичай підвищеною якістю.
3	Вимірювання.	Слід розділяти вимірювання самої роботи та дослідження рухів та робочого часу.
4	Аналіз і синтез.	Дослідниця розділяла вплив аналізу та синтезу на роботу та вплив на працівника.
5	Стандартизація.	Дозволяє збільшити продуктивність, забезпечити належну якість продукції, прогнозувати результати роботи
6	Ведення нотаток, записів, розробка планів роботи.	Дозволяє організувати роботу на належному рівні, покращити якість за встановленими стандартами.
7	Навчання.	Вважала, що збір профорієнтаційних даних має розпочинатися з моменту народження дитини, шляхом ведення обліку здібностей дитини та спадкових особливостей. У міру того як дитина буде навчатися, якими рисами буде володіти і до чого матиме здібності, цей перелік буде поповнюватися. У результаті отримані дані допоможуть точно зрозуміти, в якому місці працівник буде найбільш ефективним і в якій сфері він зможе бути найбільш корисним.
8	Заохочення.	Має включати не лише матеріальні і моральні стимули, але й участь у розподілі прибутку.
9	Добробут.	Завдяки роботі, орієнтованій на добробут, виконується більше та краще роботи, лише з такими витратами зусиль, які приносять користь працівникові. Таким чином обсяг виконаної роботи не тільки збільшується, але й має тенденцію стати постійним після досягнення стандартного очікуваного обсягу. Працівники отримують задоволення від роботи, втома зменшується.

Джерело: [6]

На початку минулого століття проблема втоми на робочому місці була дуже актуальною. Френк та Ліліан Гілберти стверджували, що зниженню втоми сприятиме зменшення кількості надмірних рухів. Дослідники прагнули допомогти менеджерам визначити фактори втоми, яких можна уникнути на робочому місці,

показати, як можна змінити робочі процеси для збільшення обсягів роботи що виконується до настання втоми. Саме фотографічні дослідження руху дозволили ідентифікувати ті рухи, які посилюють втому.

Згодом, після смерті Френка Гілберта, Ліліан розвила тему рухів дослідженням хвилин щастя, щоб

заохотити жінок застосовувати принципи наукового менеджменту в управлінні домогосподарствами [7]. Вона вважала, що жінкам варто відмовитись від виконання домашньої праці за зразком своїх матерів і бабусь, навчитися визначати пріоритети домашньої роботи, а також делегувати її виконання спеціалізованим

компаніям. Не будучи послідовницею фемінізму, вона пов'язувала сучасність із ефективністю, у результаті чого у жінки з'являлось більше часу для щастя. Бажання допомогти жінкам переосмислити роль хатньої праці спонукали дослідницю до цілого переліку винаходів, якими ми користуємось досі (табл. 3).

Таблиця 3

## Винаходи Ліліан Гілберт

№ з/п	Найменування винаходу	Характеристика
1	Розробка нового дизайну кухні	З метою оптимізації кроків запропонувала дизайн кухні з урахуванням «робочого трикутника» – розташування холодильника, мийки та плити та поділ простору кухні на верхню і нижню частину. У нижній частині розміщувалися шафи для кухонного посуду, у верхній – для круп.
2	Розробила домашню систему «карток-нагадувань»	На всесвітній виставці в Чикаго у 1933 був представлений домашній стіл керування, розроблений Л. Гілберт
3	Електроміксер	Для збивання інгредієнтів
4	Відро для сміття	З педаллю, щоб не використовувати зайві рухи та дотримуватись правил санітарії
5	Внутрішні полицки для холодильника	Місце для яєць в холодильнику Місце для продуктів у пляшках

Джерело: [7,8].

Слід зауважити, що більшість книжок Ліліан Гілберт до цього часу не цифровано. Натомість авторство книг, які Ліліан написала разом із Френком, приписують лише останньому. Проте Ліліан Гілберт працювала значно довше за Френка, мала докторський ступінь у цій галузі та публікувала свої новаторські дослідження, зокрема, одну з перших книг, написаних у співавторстві із Едною Йост (1944), що присвячена дослідженню пристосувань для людей з інвалідністю [8].

Ще однією жінкою, діяльність якої у сфері управління ми мали на меті відзначити, була О.Ф. Розмирович, уродженка Херсонщини, комуністка за переконанням. У вітчизняних підручниках з менеджменту та історії управління зазначається її внесок в наукову організацію праці. Однак, статей та книг авторства О. Розмирович у відкритому доступі немає, а публікації російських статей містять доволі сумнівну інформацію, яку важко перевірити. Слід також зауважити, що вітчизняні автори іноді плутають статі Розмирович О.Ф. [9].

**Висновок.** Мері Паркер Фоллет та Ліліан Моллер

Гілберт були особистостями, які випередили свій час, пропагуючи у традиційному суспільстві ідеї гуманізму, творчої співпраці, поваги, групової роботи, що базувались на демократичних принципах. Вони обидві відводили людині, її ролі, індивідуальності, головне місце в системі управління. Їхні дослідження часто зосереджувались на питаннях, які мали сприяти вирішенню саме соціальних проблем, чи це були питання конфліктів (Марі Фоллет), або ж чи питання втоми (Ліліан Гілберт).

Спільним також є те, що, розвиваючи науку управління у першій половині ХХ століття, враховуючи фактори розвитку традиційного суспільства, ці видатні жінки знаходилися у тіні колег-чоловіків.

Слід зауважити, що протягом останніх десятиліть було опубліковано чимало досліджень щодо робіт Мері Паркер Фоллет та Ліліан Моллер Гілберт, однак гендерний фактор досі залишається актуальним з огляду на обмежений доступ до авторських матеріалів цих вчених у цифровому форматі.

## Список використаних джерел:

1. Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Нікітенко ВО. (2022). Концепції та моделі сучасного менеджменту: наук.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 202 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/7042>.
2. Okey-Colbert Ezinne Ugo & Glory Innocent (2023). Mary Parker Follet's Theory of Management and its Effect on Work Behaviour of the Organisation. International Journal of Accounting, Economics and Management, Vol. 8. Num. 2. URL: <https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1499>.
3. Matthew J. Brown (2021). Mary Parker Follett as Integrative Public Philosopher. Hypatia, No. 36. DOI: <https://doi.org/10.1017/hyp.2021.15>.
4. Mark E. Mendenhall J. W. Jeffrey Marsh (2010) Voices from the Past: Mary Parker Follett and Joseph Smith on Collaborative Leadership. Journal of Management Inquiry, DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492610371511>.
5. Follett, Mary Parker. (1930). Creative experience. New York: Longmans, Green, & Co. URL: <https://dn790005.ca.archive.org/0/items/creativeexperien00foll/creativeexperien00foll.pdf>.
6. Gilbreth L.M. (1921). The Psychology of Management. The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. New York. The Macmillan Company. URL: <https://www.gutenberg.org/files/16256/16256-h/16256-h.htm>.
7. Elizabeth Stephens (2024). Efficiency and the Productive Body: The Gilbreths' Photographic Motion Studies

of Work. Sage Journals, DOI: <https://doi.org/10.1177/1357034X241262176>.

8. Mario Krenn (2011). From scientific management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. *Management & Organizational History*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1744935910397035>.

9. Малиновський В.Я. (2003). Державне управління: навч. посібник. К: Атіка. URL: <http://radnuk.info/pidrychnuku/492-malinovski.html>.

#### References:

1. Voronkova V.H., Azhazha M.A., & Nikitenko V.O. (2022). *Kontseptsii ta modeli suchasnoho menedzhmentu [Concepts and models of modern management]: scientific and methodological textbook*. Zaporizhzhia: ZNU. Retrieved from: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/7042>. [in Ukrainian].

2. Okey-Colbert Ezinne Ugo & Glory Innocent (2023). Mary Parker Follett's Theory of Management and its Effect on Work Behaviour of the Organisation. *International Journal of Accounting, Economics and Management*, Vol. 8. Num. 2. Retrieved from: <https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1499>. [in English].

3. Matthew J. Brown (2021). Mary Parker Follett as Integrative Public Philosopher. *Hypatia*, No. 36. DOI: <https://doi.org/10.1017/hyp.2021.15>.

4. Mark E. Mendenhall J. W. Jeffrey Marsh (2010) *Voices from the Past: Mary Parker Follett and Joseph Smith on Collaborative Leadership*. *Journal of Management Inquiry*, DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492610371511>. [in English].

5. Follett, Mary Parker (1930). *Creative experience*. New York: Longmans, Green, & Co. Retrieved from: <https://dn790005.ca.archive.org/0/items/creativeexperien00foll/creativeexperien00foll.pdf>. [in English].

6. Gilbreth L.M. (1921). *The Psychology of Management. The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*. New York. The Macmillan Company. Retrieved from: <https://www.gutenberg.org/files/16256/16256-h/16256-h.htm>. [in English].

7. Elizabeth Stephens (2024). Efficiency and the Productive Body: The Gilbreths' Photographic Motion Studies of Work. *Sage Journals*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1357034X241262176>. [in English].

8. Mario Krenn (2011). From scientific management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. *Management & Organizational History*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1744935910397035>. [in English].

9. Malynovskyi V.Ya. (2003). *Derzhavne upravlinnia [Public Administration]: textbook*. K: Atika. Retrieved from: <http://radnuk.info/pidrychnuku/492-malinovski.html>. [in Ukrainian].