

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  
elena.kovalenko.ua@gmail.com  
ORCID 0000-0003-2253-5762*

## **КУЛЬТУРА НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ІНДУСТРІАЛЬНОГО ЖИТТЄУСТРОЮ СУСПІЛЬСТВА**

**Мета роботи** – теоретичний аналіз і узагальнення особливостей культури наукової організації праці та управління як основи індустріального життєстрою суспільства. **Методологічною** основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, соціокультурний, історичний підходи, фундаментальні положення теорії й історії культури управління. Використано загальнонаукові й міждисциплінарні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, узагальнення, формалізація. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у виявленні особливостей культури наукової організації праці та управління як базової в умовах індустріального суспільства. **Висновки.** Європейська наука та породжена нею ньютонівська картина світу послужили основою формування культури індустріального менеджменту. Американські засновники наукової організації праці та управління Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. і Л. Гілбрети, Г. Емерсон, Г. Форд здійснили значний внесок у становлення й розвиток індустріальної культури управління. Будучи інженерами, вони перенесли свої знання про діяльність технічних механізмів у сферу управління. Саме технічна освіта засновників наукового менеджменту визначила його специфіку. Вони вважали, що ґрунтуючись на спостереженнях і вимірах трудових процесів, використовуючи логіку й аналіз, можна значно вдосконалити багато робочих операції та домогтися більш ефективного їх виконання. Так на рубежі XIX–XX ст. в США з'явилася культура управління, заснована на інженерних розрахунках і дослідах, яка справила значний вплив на розвиток індустріального суспільства.

*Ключові слова:* культура наукової організації праці та управління, механістичний менеджмент, індустріальне суспільство.

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

### **Культура научной организации труда и управления как основа индустриального жизнеустройства общества**

**Цель работы** – теоретический анализ и обобщение особенностей культуры научной организации труда и управления как основы индустриального жизнеустройства общества. **Методологической** основой исследования является диалектический принцип познания, системный, социокультурный, исторический подходы, фундаментальные положения теории и истории культуры управления. Используются общенаучные и междисциплинарные методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, обобщение, формализация. **Научная новизна** полученных результатов заключается в выявлении особенностей культуры научной организации труда и управления как базовой в условиях

індустріального общества. **Выводы.** Европейская наука и порожденная ею ньютоновская картина мира послужили основой формирования культуры индустриального менеджмента. Американские основатели научной организации труда и управления Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон, Г. Форд осуществили значительный вклад в становление и развитие индустриальной культуры управления. Будучи инженерами, они перенесли свои знания о деятельности технических механизмов в сферу управления. Именно техническое образование основателей научного менеджмента определило его специфику. Они считали, что основываясь на наблюдениях и измерениях трудовых процессов, используя логику и анализ, можно значительно усовершенствовать много рабочих операции и добиться более эффективного их выполнения. Так на рубеже XIX–XX ст. в США возникла культура управления, основанная на инженерных расчетах и опытах, оказавшая значительное влияние на развитие индустриального общества.

*Ключевые слова:* культура научной организации труда и управления, механистический менеджмент, 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*

### **Culture of scientific organization of labour and management as basis of industrial way of life of society**

**The purpose of the article** is a theoretical analysis and generalization of features of the culture of scientific organization of labor and management as bases of automated way of life society. **Methodology.** Methodological basis of research is a rational principle of cognition, system, sociocultural, historical approaches, 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, generalization, formalization. **The scientific novelty** of the got results consists of the exposure of features of the culture of scientific organization of labor and management as the base in the conditions of industrial society. **Conclusions.** European science and the Newtonian picture of the world is generated by her served basis of forming a culture of industrial management. American founders of scientific organization of labor and management of F. Taylor, H. Gantt, F., and L. Gilbreth, H. Emerson, H. Ford carried out considerable payment in becoming and development of the industrial culture of management. Being engineers, they carried the knowledge about the activity of technical mechanisms in the sphere of administration. Exactly professional education of founders of scientific management defined his specific. They considered that based on supervisions and measurings of processes of labors, using logic and analysis, it is possible considerably to perfect many workers of operation and to obtain their more effective implementation. The border of XIX–XX of item a management culture, based on engineerings calculations and experiments, appeared in the USA, which had considerable influence on the development of industrial society.

*Key words:* the culture of scientific organization of labor and management, mechanistic management, industrial society.

Актуальність теми дослідження. Європейська наука та породжена нею механістична картина світу в другій пол. XVIII ст. послужила не тільки ідеологічною основою формування нового соціального порядку, але й методологічним базисом індустріального менеджменту. Ми уже зазначали, що менеджмент як вид діяльності і феномен культури, виник дуже давно, ще у первісному суспільстві, з моменту появи перших організацій [2]. Проте як наука він почав формуватися зовсім недавно, в кін. XIX – поч. XX ст.

З огляду на те, що у цей період панував механістичний світогляд, цілком закономірним можна вважати виникненням тоді механістичної культури менеджменту. Характерною її особливістю є те, що об'єкт управління розглядається як машина, «гвинтиками» якої є засоби праці, предмети праці та робітники. Головне завдання менеджменту, в цьому випадку, полягає тільки в умінні налагодження і забезпечення безперебійного, високопродуктивного функціонування такого механізму.

У цілому в культурі механістичного менеджменту можна виділити три самостійних напрями: культура наукової організації праці та управління, адміністративна і бюрократична культури. Їх об'єднує раціональний підхід до розгляду процесів управління, при якому організації розглядаються як ефективно діючі механізми.

Вагомий внесок у формування механістичного менеджменту здійснили засновники цих напрямів – Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер та цілі плеяди їх тогочасних і сучасних послідовників: П. Друкер [1], Мартинишин [2; 3], Г. Мінцберг [4] та ін. Водночас залишилися недостатньо вивченими культурологічні аспекти механістичного управління й зокрема його найпершого напрямку.

Мета роботи – теоретичний аналіз і узагальнення особливостей культури наукової організації праці та управління як основи індустріального життєустрою суспільства.

Виклад основного матеріалу. Творцем теорії наукової організації праці та управління вважається видатний американський інженер *Фредерік Тейлор*. Хоча сам Тейлор засновником «нової науки» називав Г. Тауна, роботи якого справили на нього глибоке враження. Ф. Тейлор свою концепцію називав «відрядна система», «система управління робітниками на основі завдань». Однак у подальшому саме з ім'ям Тейлора стали пов'язувати виникнення нової управлінської науки й поширення у США ідей наукової організації праці та виробництва. Саме цей дослідник обґрунтував їх на великому обсязі емпіричних даних і доклав усі свої неабиякі здібності й енергію для їх поширення.

Свою першу доповідь на засіданні Американського товариства інженерів-механіків «Система відрядної оплати: крок до часткового вирішення проблеми праці» Ф. Тейлор зробив у 1895 р. Доповідь була присвячена не тільки розгляду питань зарплати, а й проблеми організації виробництва й управління в цілому.

Тейлор вважав раціональну систему зарплати одним із найважливіших елементів управління виробництвом. Він писав: «Головна мета – довести, що висока зарплата робітника й відносно невеликі витрати на зарплату заводу є основою гарного управління» [15, 8]. На його думку, «система оплати повинна розбудити самолюбство й інтерес робітників... Люди не будуть працювати напружено, якщо вони не впевнені в дуже гарному заробітку» [15, 4–5].

Розробку нової системи оплати праці Ф. Тейлор продовжив у роботі «Управління фабрикою» (1903 р.). Він підкреслював, що основою найкращого управління є поєднання двох умов: високих ставок і дешевизни робочої сили.

Можливість їх поєднання «базується виключно на величезній різниці між кількістю роботи, яку може зробити першокласний робітник при сприятливих умовах, і тим, що фактично робиться рядовим робітником» [5, 35].

Грунтуючись на численних дослідженнях, Тейлор встановив для максимальної продуктивності певні рівні підвищення ставок. У той же час він вважав, що переплачувати працівникам так само шкідливо, як і не доплачувати.

При розробці своєї системи оплати праці Тейлор заперечував колективні форми винагороди й наполягав на індивідуалізації оплати праці працівника, оскільки в цьому випадку стимулюється його особисте самолюбство і робота стає більш продуктивною.

Встановлення ставок оплати праці, згідно з Ф. Тейлором, обов'язково має відбуватися на основі точно вивірених стандартів трудових операцій і визначення конкретних уроків працівникам. Він підкреслював, що всі розпорядження повинні даватися робітникам письмово й у всіх подробицях. Своєю чергою, працівники також повинні щодня надавати письмові рапорти.

Ф. Тейлором вперше було представлено нову систему функціонального управління. Насамперед, було вказано на неефективність поширеного лінійного адміністрування. Він указував на те, що важко знайти людину, яка поєднувала б у собі різні знання і якості, необхідні для виконання обов'язків керівника. Тому, необхідно замінити одного керівника декількома функціональними начальниками, кожному з яких необхідно володіти лише невеликим числом якостей для того, щоб з успіхом працювати на тій чи іншій керівній посаді [5, 57].

Ф. Тейлор вперше запропонував створити на підприємстві плановий відділ, висловив ідеї, щодо збору й передачі інформації, сформулював правила успішного керівництва: прагнути до збереження добрих відносин з робітниками; заохочувати особисте самолюбство працівника або шляхом підвищення окладу, або шляхом підвищення в посаді; вести розмови з робітниками в тоні, відповідним їх рівню; до різних людей застосовувати неоднакові заходи впливу [5, 124–136].

У 1911 р. вийшла найвідоміша праця Ф. Тейлора – «Принципи наукового управління». У ній він сформулював чотири основні принципи управління:

1) адміністрація виробляє науковий фундамент, що замінює старі традиційні й грубо-практичні методи, для кожної окремої дії в усіх різновидах праці;

2) адміністрація проводить на основі науково встановлених ознак ретельний відбір робітників, а потім тренує, навчає і розвиває кожного окремого робітника;

3) адміністрація здійснює співпрацю з робітниками для досягнення відповідності виробництва науковим принципам;

4) встановлюється майже рівномірний розподіл праці й відповідальності між адміністрацією і робітниками [16, 101–105].

Ф. Тейлор підкреслював, що комбінація ініціативи робітників у поєднанні з новими типами функцій, здійснюваних адміністрацією, й робить наукову організацію такою, що значно перевершує за продуктивністю всі старі системи.

Тейлор представив статистичний підхід до вивчення норм часу: вибрати 10–15 окремих робітників, майстерних у виробництві спеціальної галузі, яку

аналізують; піддати дослідженню весь перелік елементарних операцій або рухів й інструментів; зареєструвати секундоміром тривалість часу, потрібного на виконання цих операцій; усунути неправильні, повільні та зайві рухи; поєднати найшвидші рухи з найкращими типами інструментів [16, 119].

Як основні елементи культури наукового управління Ф. Тейлор розглядав: точний облік робочого часу; систему функціональних майстрів; стандартизацію знарядь та інструментів; заснування планового бюро; уведення інструкційних карток для робітників; ідею уроку в поєднанні з великими преміями за успішне виконання уроку; диференціальну оплату праці; введення системи розпорядку ходу робіт; систему калькуляції собівартості і т. д.

Система Тейлора набула широкого поширення у перші десятиліття ХХ ст. В історію культури менеджменту Ф. Тейлор увійшов як творець індустріальної управлінської науки. Він перший довів, що управляти можна науково, спираючись при на експерименти, аналіз й узагальнення фактів і явищ процесу управління.

На думку гурту менеджменту *Пітера Друкера*, розмови щодо поліпшення робіт велися протягом тисячоліть, але мало хто до Тейлора дійсно використовував комплексний підхід до роботи. Науковий менеджмент «носив ліберальний, новаторський характер... без нього справжнє вивчення людини в процесі роботи було б неможливим» [1, 283].

Отже, культура наукової організації праці та управління, запропонована Ф. Тейлором, справила великий вплив на розвиток управління в усьому світі. Рух «за наукове управління» вже у другому десятилітті ХХ ст. набув міжнародного розмаху, охопивши промислово розвинені країни, й країни, що розвиваються з різними типами економічних систем.

Самими знаковими продовжувачами ідей Тейлора, стали: у США – Г. Гант, Ф. і Л. Гілблети, Г. Емерсон, Г. Форд; у Франції – А. Шательє, у Великобританії – Л. Урвік, у Німеччині – В. Ратенау, в Бельгії – Е. Ландауер, у Польщі – К. Адамецький, в Росії – О. Гастев, в Україні – Ф. Дунаєвський та ін.

Американський інженер *Генрі Гантт* займався пошуком точних методів аналізу управлінських проблем. Він вбачав одну з причин неефективності в тому, що завдання й окремі норми визначалися роботою у минулому, або чиеюсь суб'єктивною думкою про те, що могло бути зроблено. Однак наукове управління може вирішити основне завдання збільшення продуктивності праці тільки за умови точного наукового знання. На його думку, менеджери повинні проводити науковий аналіз кожної деталі виробничого процесу аналогічно тому, як це роблять, наприклад, біологи. Для знаходження найбільш ефективної форми комплексної операції, необхідно спочатку розділити її на більш прості складові й вивчити кожну з них окремо, а потім шляхом підсумовування простих частин відновити весь комплекс операції.

На відміну від Ф. Тейлора, для якого всі фактори виробництва були рівнозначними, Г. Гантт підкреслював пріоритет людського фактора. На його думку, найважливішу роль у процесі раціоналізації виробництва відіграє персонал, яким потрібно не управляти, а розвивати. У своїй статті «Навчання робітників навичкам промислової праці та співпраці» (1908 р.), він вказує на

необхідність розвитку «звичок виробництва»: працьовитості, чесності, кооперації, максимального використання працівником своїх здібностей і постійне прагнення до зростання кваліфікації [10, 78]. Результатом цього має стати задоволення працею, зниження витрат, зростання продуктивності та заробітної плати.

Однією із головних заслуг Г. Гантта, перед культурою індустріального менеджменту, є створення графічної інтерпретації управління. Він вважається творцем оперативного й календарного планування діяльності підприємства. Система планових графіків отримала назву діаграм Гантта. Принципи, на яких базується цей метод, дуже прості: будь-яка робота може бути оцінена за часом, необхідним для її виконання; простір, яким показується на схемі час, відповідає обсягу робіт, який повинен бути проведений у цей час [8, 59]. Використання цих принципів робить можливим графічне уявлення будь-якого виду робіт.

Вважається, що Г. Гантт перейшов від статичного розгляду управлінських проблем до динамічного. На його думку, оскільки відбуваються постійні зміни, будь-яка форма організації не може бути постійною. Для відповідності мінливим вимогам середовища необхідна модернізація структури організації, яка повинна проводитися на наукових засадах.

Г. Гантт є одним із засновників концепції соціальної відповідальності бізнесу. Ця концепція знайшла відображення у роботі «Організація праці» (1919 р.). Він вважав, що підприємства мають зобов'язання перед суспільством і повинні бути відповідальними. Відносини між працівниками й керівниками повинні будуватися на основі співпраці та взаємної вигоди, а не конфлікту [9, 81]. Основною метою господарської діяльності має бути не отримання прибутку, а служіння суспільству.

Американське подружжя *Френк і Ліліана Гілбрети* основну увагу в своїй діяльності приділяли проблемам раціоналізації праці робітників, питанням вивчення фізичних рухів у виробничому процесі, дослідженню втоми та її впливу на здоров'я і продуктивність праці працівників.

Ф. Гілбрет займався пошуком шляхів підвищення продуктивності праці без докладання великих фізичних зусиль. Почавши свою діяльність муляром, він сконцентрував увагу на вивченні рухів. На основі вивчення різних систем руху, аналізу інструментів і робочих місць Гілбрет запропонував новий спосіб кладки цегли, при якому муляр для кладки однієї цеглини замість 18 рухів став виконувати тільки 5. При цьому акцент було зроблено на економію зусиль, а не на швидкість.

У своїй праці «Вивчення рухів» (1911 р.) Гілбрет розглядав уже не процес кладки, а роботу взагалі. Він звертав увагу на те, що втрата природних ресурсів жахлива, проте вона ніщо порівняно з втратами продуктивності праці, які пов'язані з надмірними трудовими рухами. На думку Ф. Гілбрета, на основі аналізу рухів і розробки методів їх вдосконалення буде можлива величезна економія праці в будь-якій сфері людської діяльності.

Ф. Гілбрет розвинув ідею Тейлора про необхідність розробки нормативів витрат часу на кожен елемент трудових операцій. Він розчленував абстрактний

технологічний процес на взаємозамінні прийоми, з комбінацій яких у їх різних поєднаннях і послідовностях повинна складатися будь-яка операція.

За його допомогою кінокамери і мікрохронометру Гілбрет виявив й описав 17 базових рухів, які назвав терблігами. На його думку, якщо розробити норми часу для кожного з них, то легко можна буде розрахувати норму часу для виконання будь-якої операції, оскільки вона являє собою комбінацію терблігів [11, 105]. На основі цього, велике поширення в культурі управління отримали технологічні карти, в яких відбивалася послідовність усіх здійснених з деталями операцій.

Досліджуючи чинники, що впливають на продуктивність праці, Ф. Гілбрет виділив їх три групи: 1) змінні в робітнику: сила, переконання, прагнення до заробітку, досвід, стомлюваність, звички, здоров'я, ріст, майстерність, темперамент; 2) змінні в умовах: одяг, опалення, охолодження, вентиляція, освітлення, винагороди й покарання, знаряддя; 3) змінні в русі: прискорення, автоматичність, комбінація з іншими рухами, долаючі моменти й інерція, швидкість [12, 96–99].

На відміну від багатьох своїх колег, Ф. і Л. Гілбрети приділяли проблемі втоми значну увагу. У роботі «Дослідження втоми» (1916 р.) вони писали: «Мета життя – щастя, і не важливо, хто як його розуміє. Усунення втоми, що виникає з бажання зберегти людське життя, усунувши перевантаження, має збільшити кількість чудових миттєвостей (навіть якщо у нього є й інші цілі)» [13, 129].

Гілбрети виділили два види втоми: 1) надлишкова – наслідок дій, які не є необхідними, що можна мінімізувати шляхом раціональної організації робочого місця; 2) необхідна – виникає при виконанні потрібних дій, яку можна зменшити завдяки передових методів організації виробництва та необхідних перерв.

Ф. і Л. Гілбрети увела нові методи в дослідження управління. На їх думку, дослідження менеджменту повинні проводитися на основі аналізу і синтезу. За допомогою аналізу один з елементів управління розбивається на складові частини, а потім у процесі синтезу вони возз'єднуються, але в новий комплекс управління входять вже тільки ті частини, які необхідні для ефективного вирішення завдання.

Американський вчений *Гаррінгтон Емерсон* вважається першим інженером з ефективності. На відміну від інших представників культури наукового менеджменту, що займалися розробкою методів раціональної організації праці в межах одного підприємства, Емерсон досліджував можливості застосування наукового менеджменту в будь-якій галузі економіки. Неefективною він вважав усю економічну систему. На його думку, національна ефективність виробництва не є функцією надлишку або нестачі природних ресурсів: навіть маючи їх у достатній кількості, країна може втрачати свої переваги через нераціональне їх використання. Тільки правильна організація може забезпечити ефективне застосування машин, матеріалів і людських зусиль, зниження витрат виробництва.

Г. Емерсон у своїй роботі «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 р.) представив загальну концепцію ефективності використання праці, сформулював принципи правильної організації як праці окремого виконавця,

так і виробничого процесу підприємства в цілому. Насамперед Г. Емерсон говорить, що з моменту зародження життя на нашій планеті було і є всього два типи організацій – функціональний і військовий. Перший тип можна інакше назвати організацією творення, а другий – організацією руйнування [7, 48]. Як завод, так і держава при будь-якому типі організації можуть у дуже короткий час перейти від крайньої непродуктивності до найвищої продуктивності, а основною причиною і засобом продуктивності виступлять організаційні теорії та принципи.

Г. Емерсон підкреслював, що будь-яке підприємство може працювати з максимальною продуктивністю тільки в тому випадку, якщо є правильна й належно побудована організація, на чолі якої стоїть досвідчений керівник, який застосовує правильні принципи. У спрощеному трактуванні вони такі [7]: 1) точно поставлені ідеали або цілі; 2) здоровий глузд; 3) компетентна консультація; 4) дисципліна; 5) справедливе ставлення до персоналу; 6) швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік; 7) диспетчеризація; 8) норми і розклади; 9) нормалізація умов; 10) нормування операцій; 11) писані інструкції; 12) винагорода за продуктивність.

Для того щоб люди працювали добре, у них повинні бути ідеали. Щоб робота давала максимальні результати й супроводжувалася радісним піднесенням, необхідне дотримання трьох умов: вона повинна приносити задоволення й бути не каторгою, а грою; робота повинна вимагати певних результатів у певний термін, не повинна бути невизначеною; необхідна професійна невимушеність.

Г. Емерсон велику увагу приділяв дослідженню ефективності управління. На його думку, підприємство, навіть користуючись всіма принципами продуктивності, не може ефективно функціонувати без досвідченого й розумного керівника, без грамотно сформованої організаційної структури.

На поч. ХХ ст. найпоширенішими були лінійна, функціональна й штабна структури організації. Емерсон вважав, що підвищення ефективності організації можливо за рахунок доповнення лінійного принципу побудови структури штабним принципом. При цьому для злагодженої роботи лінійних і штабних управлінських одиниць необхідна чітка координація і визначення системи їх взаємовідносин. Лінійний менеджер правомочний починати дії, але це не повинно відбуватися незалежно від штабних працівників. Основне завдання штабних підрозділів полягає в тому, щоб «кожен член лінійного підрозділу міг у будь-який час отримати вигоди зі штабних знань і штабної допомоги» [7, 334].

Г. Емерсон сформулював положення про те, що кожен ієрархічний щабель управління створюється для поліпшення обслуговування нижчої ступені, а не для полегшення існування вищих ланок управлінської піраміди.

Піонер автомобілебудування *Генрі Форд* не тільки на практиці реалізував багато принципів теорії Ф. Тейлора, а й значно модернізував вихідні постулати культури наукового управління. Його підхід отримав назву «фордизм».



Г. Форд розвинув концепцію соціальної відповідальності бізнесу, запропоновану Ганттом. На думку Форда, підприємницька діяльність повинна служити суспільству. Розглядаючи особливості бізнесу він виділив низку його недоліків. Перший – надмірна увага до фінансів і практично повна зневага до принципу служіння. Він вважав протиприродним, що гроші приходять до роботи, а не в результаті її. Другим недоліком є небажання удосконалювати методи виробництва, якщо воно приносить прибуток. Третім – байдужість до того, чи буде покупець задоволений продуктом. Він намагався продемонструвати, що основа будь-якого бізнесу – служіння людям.

На думку Г. Форда, раціональне використання ресурсів, організація поточно-масового виробництва приводять до збільшення продуктивності й створення нових робочих місць, здешевлюють товари, роблять життя комфортнішим і тим самим ведуть до процвітання будь-якої країни. Завдання підприємства – виробляти для споживання, а не для наживи або спекуляції. У роботі «Моє життя, мої досягнення» (1922 р.) Форд писав, що мета його виробництва полягає в тому, щоб «виробляти з мінімальними витратами як матеріалу, так і людської сили, реалізовувати за мінімальними цінами, намагаючись виграти за рахунок обсягу продажів» [6, 87]. Удосконалення моделі автомобіля, технології його виготовлення, впровадження наукової організації праці та конвеєрного складання, створення фордівської системи управління дозволили за 10 років скоротити ціну автомобіля у середньому з 950 до 335 дол. Оскільки середньомісячна зарплата становила 120 дол., працівник компанії Форда міг купити автомобіль приблизно за 3 місяці.

На відміну від Тейлора, який займався раціоналізацією переважно ручної праці, Форд замінив ручну працю машинами й зосередив свою увагу на раціоналізації механізованої праці. Одним із перших він став застосовувати потокові методи організації виробництва й використовувати конвеєрне складання. Конвеєризація дозволила швидко підвищити продуктивність праці без безпосередньої участі майстра, який постійно підганяв робітника. Підлаштовуючись до швидкості руху конвеєра, робітник сам автоматично починав працювати швидше.

Так само як і Тейлор, Форд велике значення надавав питанням стандартизації виробництва й оперативному плануванню. В обов'язки тих, хто складав плани, входив також контроль за тим, щоб усі працювали злагоджено на спільну мету.

Г. Форд виступав категорично проти бюрократизації. На всіх підприємствах були відсутні адміністративна структура, жорсткі обов'язки відповідно до посад, титули й звання. Звільнення від жорсткої субординації приводило до мінімізації службової тяганини й зловживань службовим становищем. Будь-який робітник міг звернутися до будь-якого вищестоящего начальника. На перше місце реформатор поставив особисту відповідальність. Він підкреслював, що «робота, і тільки робота, контролює нас» [6, 321].

До числа цікавих проектів Г. Форда можна віднести його соціальну програму, реалізовану в 1914–1920 рр., основні положення якої можна звести

до наступного: скорочення тривалості робочого дня до 8 год.; навчання працівників на робочому місці; революція в оплаті праці, яка полягала у виплаті робітникам надбавки з прибутку; соціокультурне управління за межами підприємства; надання іммігрантам рівних можливостей влаштування на роботу й отримання надбавки; відсутність дискримінації при прийомі на роботу; обмеження прийому на роботу дружин робітників; заснування добровільних позиково-ощадних кас для працівників.

Таким чином, для Г. Форда, як і для культури наукового управління в цілому, характерний механістичний підхід, при якому на менеджмент організації дивилися як на управління машиною.

Висновки. Європейська наука та породжена нею ньютонівська картина світу послужили базисом формування культури індустріального менеджменту.

1. Американські засновники наукової організації праці та управління здійснили значний внесок у формування індустріальної культури управління. Будучи інженерами, вони перенесли свої знання про діяльність технічних механізмів у сферу управління. Саме технічна освіта засновників наукового менеджменту визначила його специфіку. Вони вважали, що ґрунтуючись на спостереженнях і вимірах трудових процесів, використовуючи логіку й аналіз, можна значно вдосконалити багато робочих операції та домогтися більш ефективного їх виконання. Так на рубежі XIX–XX ст. в США з'явилася культура управління, заснована на інженерних розрахунках і досліджах.

2. Ф. Тейлор, як основні елементи культури наукової організації праці розглядав: точний облік робочого часу; систему функціональних майстрів; стандартизацію знарядь та інструментів; заснування планового бюро; введення інструкційних карток для робітників; ідею уроку в поєднанні з преміями за успішне його виконання; диференціальну оплату праці; введення системи розпорядку ходу робіт; систему калькуляції собівартості. Сформулював принципи наукового управління: адміністрація виробляє науковий фундамент, що заміняє старі грубо-практичні методи праці; на основі наукових ознак проводиться відбір робітників, їх тренування і навчання; співпраця з робітниками для досягнення відповідності виробництва науковим принципам; рівномірний розподіл відповідальності між адміністрацією і робітниками.

3. Г. Гантт займався пошуком точних методів аналізу управлінських проблем. Для знаходження найбільш ефективної форми операції, пропонував розділити її на складові й вивчати кожен з них окремо, а потім шляхом підсумовування їх відновити весь комплекс операції. Вказував на необхідність розвитку «звичок виробництва»: працьовитості, чесності, кооперації, максимального використання працівником своїх здібностей і постійне прагнення до зростання кваліфікації. Результатом чого має стати задоволення працею, зниження витрат, зростання продуктивності та заробітної плати. Він є творцем планових графіків і засновником концепції соціальної відповідальності бізнесу. На його думку, основною метою господарської діяльності має бути не отримання прибутку, а служіння суспільству.

4. Ф. і Л. Гілбрети основну увагу приділяли проблемам раціоналізації праці, вивченню фізичних рухів, дослідженню втоми та її впливу на здоров'я і продуктивність працівників. У пошуку шляхів підвищення продуктивності акцент було зроблено на економію зусиль, а не на швидкість. Було виявлено 17 базових рухів, розробивши норми для яких, стало можливим розраховувати норми часу для виконання будь-якої операції, оскільки вона являє собою їх комбінацією. Виділили два види втоми: надлишкову, що є наслідок зайвих дій, і необхідну, яка виникає при виконанні потрібних дій, що можна зменшити завдяки наукових методів організації праці.

5. Г. Емерсон вважав, що ефективність виробництва не є функцією надлишку або нестачі ресурсів і тільки наукова організація може забезпечити зниження витрат виробництва. Обґрунтував дванадцять принципів продуктивності: точно поставлені ідеали або цілі; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення до персоналу; швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік; диспетчеризація; норми і розклади; нормалізація умов; нормування операцій; писані інструкції; винагорода за продуктивність. Довів, що підвищення ефективності організації можливо за рахунок доповнення лінійного принципу побудови структури штабним принципом.

6. Г. Форд замінив ручну працю машинами й зосередив свою увагу на раціоналізації механізованої праці. Одним із перших став застосовувати поточкові методи організації виробництва й використовувати конвеєрне складання. Велике значення надавав питанням стандартизації виробництва й оперативному плануванню. Виступав категорично проти бюрократизації. Намагався продемонструвати, що основа будь-якого бізнесу – служіння людям, а завдання підприємства – виробляти для споживання, а не для наживи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні особливостей культури наукової організації праці та управління, 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 індустріального суспільства.

### *Література*

1. Друкер П. Управление в обществе будущего. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 320 с.
2. 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.
3. Мартинишин Я. М., Хлистунов О. С. Феномен ідей в управлінні життєдіяльністю суспільства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 2. С. 7–25.
4. Минцберг Г. Создание эффективной организации. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 502 с.
5. Тейлор Ф. У. Управление фабрикой. Пер. с англ. Москва : Контролинг, 1992. 152 с.
6. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Пер. с англ. Москва : АСТ, 2014. 352 с.

7. Emerson H. The twelve principles of efficiency. New York : The Engineering magazine, 1912. 423 p.
8. Gantt H. L. Industrial Leadership. New York : Nabu Press, 2014. 166 p.
9. Gantt H. L. Organizing for Work. New York : Productivity Press, 2017. 120 p.
10. Gantt H. L. Studies of workers to skills of industrial labour and collaboration. New York : Productivity Press, 2016. 148 p.
11. Gilbreth F. B. Motion Study. New York : Hard Press Publishing, 2013. 228 p.
12. Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Applied Motion Study. New York : Filiquarian Legacy Publishing, 2012. 186 p.
13. Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Fatigue Study. New York : Forgotten Books, 2010. 254 p.
14. Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Primer of Scientific Management. New York : D. Van Nostrand company, 1912. 170 p. [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17\\_a3\\_d2.pdf](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17_a3_d2.pdf) (дата звернення : 12.10.2018).
15. Taylor F. W. A Piece-Rate System (1896). URL:
16. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1997. 144 p.

### References

1. Druker, P. (2007). *Managing in the society of the future*. (Trans. in Eng.). Moscow: Vil'iams [in Russian].
2. 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].
3. Martynyshyn, Y. M., & Khlystun, E. S. (2018). The phenomenon of ideas in the management activity of the society. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Serii: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti, 2*, 7-25 [in Ukrainian].
4. Mintsberg, G. (2011). *Creation of an effective organization*. (Trans. Eng.) St. Petersburg: Piter [in Russian].
5. Taylor, F. W. (1992). *Management of the factory*. (Trans. in Eng.). Moscow: Kontrolling [in Russian].
6. Ford, H. (2014). *My life, My achievements*. (Trans. in Eng.). Moscow: AST [in Russian].
7. Emerson, H. (1912). *The twelve principles of efficiency*. New York: The Engineering magazine
8. Gantt, H. L. (2014). *Industrial Leadership*. New York: Nabu Press.
9. Gantt, H. L. (2017). *Organizing for Work*. New York: Productivity Press.
10. Gantt, H. L. (2016). *Studies of workers to skills of industrial labour and collaboration*. New York: Productivity Press.
11. Gilbreth, F. B. (2013). *Motion Study*. New York: Hard Press Publishing.
12. Gilbreth, F. B., & Gilbreth L. M. (2012). *Applied Motion Study*. New York: Filiquarian Legacy Publishing.
13. Gilbreth, F. B., & Gilbreth L. M. (2010). *Fatigue Study*. New York: Forgotten Books.
14. Gilbreth, F. B., & Gilbreth L. M. (1912). *Primer of Scientific Management*. New York: D. Van Nostrand company.
15. Taylor, F. W. (1896). *A Piece-Rate System*. Retrieved from [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17\\_a3\\_d2.pdf](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17_a3_d2.pdf).
16. Taylor, F. W. (1997). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.