

УДК 658.1

О. В. Харчишина, к.е.н., доцент

ЖДУ ім. І. Франка

**ВПЛИВ НАУКОВИХ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ФОРМУВАННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ВЛИЯНИЕ НАУЧНЫХ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТА НА
ФОРМИРОВАНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
IMPACT ON MANAGEMENT SCIENCE SCHOOLS
THEORY OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

Узагальнено внесок шкіл класичного, гуманістичного і сучасного напрямів у становлення теорії організаційної культури. Зазначено, що ідеї, які є основою теорії організаційної культури, формувались протягом тривалого часу і лише наприкінці 70-х рр. ХХ століття були узагальнені у вигляді окремого теоретичного підходу, який продовжує розвиватись і в наш час.

Ключові слова: організаційна культура, наукова школа, менеджмент

Обобщено вклад школ классического, гуманистического и современного направлений в становление теории организационной культуры. Указывается, что идеи, на которых основывается теория организационной культуры, формировались в течение длительного периода времени и только в конце 70-х гг. ХХ столетия были обобщены в виде отдельного теоретического подхода, который продолжает развиваться и в наше время.

Ключевые слова: организационная культура, научная школа, менеджмент

Summarizes the contribution of the classical school, humanistic and modern trends in the development of the theory of organizational culture. It is noted that the ideas that are the basis of the theory of organizational culture, formed over a long time and only at the end of 70-ies of XX century were summarized in a single theoretical approach that continues to evolve in our time

Key words: organizational culture, scientific school, management

Постановка проблеми. Ціннісно-нормативні та культурно-мотиваційні компоненти економічного життя є об'єктом досліджень з часів зародження перших теорій менеджменту, проте в суспільстві ще довгий час панувало уявлення про ці компоненти як несуттєві фактори впливу на ефективність виробництва. Практично до кінця 70-х років минулого століття відтворення культурного середовища підприємств проходило стихійно, без чіткого усвідомлення важливості і закономірностей цього процесу. Проте підвалини організаційно-культурного підходу в управлінні були

закладені значно раніше, кожна наукова школа в процесі розвитку управління як науки робила свій внесок у формування цієї теорії.

Аналіз останніх досліджень. Теоретико-методологічні засади управління організаційною культурою розглядаються багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими. Зокрема, найбільш відомими є наукові дослідження Е. Шейна, К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Соломанідіної, В. Співака, Г. Хаєта, В. Воронкової та інш. Проте питання генезису теорії організаційної культури розглянуто недостатньо і потребує додаткового опрацювання.

Цілі написання статті: 1) узагальнити внесок наукових шкіл класичного, гуманістичного та сучасного напрямів у формування і становлення теорії організаційної культури; 2) довести, що формування теорії організаційної культури є закономірним результатом еволюційного розвитку науки менеджменту. В процесі дослідження використовувались такі методи пізнання: діалектичний, монографічний, системний підхід, метод аналізу і синтезу.

Результати досліджень. Наукові школи менеджменту більшість науковців розглядає, об'єднуючи їх у три напрями: класичний (школа наукового менеджменту, школа раціональної бюрократії, адміністративна школа), гуманістичний (школа людських стосунків, школи людських ресурсів, біхевіористична школа), сучасний (включає велику кількість підходів, шкіл і концепцій). Розглянемо докладніше роль окремих шкіл менеджменту у формування теорії організаційної культури.

Класичний напрям у менеджменті (1885-1920) представлений трьома школами, які мають незначні відмінності: школа наукового менеджменту, школа раціональної бюрократії, адміністративна школа. Школа наукового менеджменту (1885-1920 рр.) була заснована Фредеріком Уїнслоу Тейлором, відомими її представниками були також Френчі та Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт, Джільберт Франк, Генрі Форд, Гаррісон Емерсон. Представники цієї школи зробили вагомий внесок у розвиток менеджменту як науки, а окремі положення цієї школи мають важливе значення для розвитку теорії організаційної культури. Так, Ф. Тейлор у своїй праці «Наукова організація праці» наголошував, що «найголовнішим завданням управління підприємством має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні із максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника» [1, с.6], а «найважливішим завданням адміністрації підприємства, та і самих робітників, має бути навчання та розвиток кожного окремого працівника» [1, с.7]. Серед принципів «наукового управління» Ф. Тейлора можна виділити три, які мають найбільше значення

із позиції сучасного розуміння значення організаційної культури в управлінні: 1) відбір працівників відповідно до їх можливостей виконувати певну роботу; 2) використання науково обґрунтованих стандартів і планів; 3) підтримка дружніх стосунків між працівниками і менеджерами. Проте ці ідеї мали для Ф. Тейлора другорядне значення, а основним принципом його вчення було підвищення ефективності на основі факторів часу і руху.

Франк Джільберт у своїх працях «Вивчення рухів як спосіб підвищити продуктивність за будь-якої роботи» та «Азбука наукової організації праці» звертав увагу на важливе значення дружніх стосунків між працівником і підлеглими, особливо якщо продуктивність кожного робітника окремо неможливо визначити [2, с.43]; на необхідність забезпечення засобами соціальної політики лояльного ставлення робітників до підприємства [3, с.62].

Гаррісон Емерсон в праці «Дванадцять принципів продуктивності» надавав великого значення таким факторам забезпечення ефективної діяльності підприємства, як чітка постановка цілей, уважне ставлення адміністрації до потреб і бажань працівників, сприяння духу творчості, забезпечення належних умов роботи і охорона праці. Обґрунтовуючи необхідність дотримання зазначених умов продуктивності Г. Емерсон наголошує, що вони продиктовані не альтруїстичними мотивами, як це може здатись на перший погляд, а слугують інтересам підприємства в цілому [4, с.85-86]. Першим і найголовнішим принципом досягнення продуктивності в організації Г. Емерсон вважав чітку постановку цілей. У своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» вчений зазначав: «Якби вдалося об'єднати всі цілі і ідеали, що надихають організацію із гори до самого низу, зібрати їх таким чином, щоб усі вони діяли в одному і тому ж напрямі, то результати виявилися б колосальними. Та оскільки всі вони тягнуть у різні боки, рівнодіюча сила часто виявляється дуже слабкою, а іноді й просто негативною» [4, с.74]. На відміну від Ф. Тейлора та Ф. Джільберта, які вважали, що відбір персоналу слід проводити на основі придатності людини виконувати певну роботу, здатності навчатись новим навичкам, Г. Емерсон неодноразово наголошував на необхідності врахування ступеня відповідності кандидата на роботу тим ідеалам, які передаються працівникам їх роботодавцями: «кожен вступник повинен знати про ідеали, організацію і практику підприємства ще до того, як його приймуть на роботу», «з усякої справи необхідно виключити людей, що не підходять морально», «якщо певні ідеали є у роботодавців, то цього ще недостатньо: ідеали мають бути передані й усім робітникам та службовцям» [4, с.82].

Отже, школа наукового менеджменту не тільки сприяла перетворенню менеджменту в самостійну науку, визначала управління як самостійну сферу діяльності на підприємстві, обґрунтовувала необхідність і принципи вдосконалення використання робочого часу та методів виконання роботи. Поряд із цим представники школи наукового менеджменту розглядали, хоча і не акцентували на цьому основну увагу, окремі аспекти соціально-культурних проблем управління.

Школа адміністративного управління (1920-1950 рр.) фокусувала свою увагу на діяльності керівників вищої ланки управління. Яскравими представниками цієї школи були Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Алан Рейлі, Гамільтон Черч, Джеймс Д. Муні, Альфред П. Слоун, Кунц О'Доннел, Лютер Г'юлік. А. Файоль є автором кількох фундаментальних праць з проблем удосконалення управління: «Наукова організація праці», «Позитивне управління», «Вчення про управління», «Загальне і промислове управління». У своїй праці «Вчення про управління» А. Файоль зазначає, що одним із чотирнадцяти загальних принципів адміністрування є принцип єдності персоналу, що є важливою умовою сили підприємства [5, с.144], а, описуючи правила ефективного здійснення функції розпорядництва, зазначає, що начальник повинен «... подавати хороший приклад, прагнути до того, щоб серед персоналу панували активність та відданість справі» [5, с.148].

Г. Черч у своїй праці «Основи управління виробництвом», обґрунтовуючи існування п'яти органічних функцій управління, застерігає від здійснення занадто детального і жорсткого планування: «...майстер, який працює безпосередньо в майстерні, має набагато більше шансів знайти найзручніший спосіб, ніж працівник відділу планування. ... якщо цей майстер робитиме діло так, як він вважає правильним і доцільним, то він робитиме його охоче і краще, ніж тоді, коли йому доведеться робити його всупереч своїй думці» [6, с.148]. Такий підхід в управлінні буде надалі розвинений представниками інших шкіл менеджменту, що дасть можливість говорити про демократичний стиль управління та делегування повноважень, які є важливим складовими теорії організаційної культури.

Важливим внеском школи адміністративного управління в теорію менеджменту є розробка і обґрунтування чотирнадцяти загальних принципів та п'яти загальних функцій управління, які є актуальними і сьогодні. В цілому зусилля науковців цієї школи були направлені на розробку загальних підходів в управління організаціями, на вдосконалення вищої ланки управління великим промислових підприємств. Школа

раціональної бюрократії, яскравим представником якої є Макс Вебер, не справила істотного впливу на формування теорії організаційної культури.

В цілому класичний напрям у менеджменті започаткував сприйняття управління як самостійної сфери наукових досліджень, довів, що різноманітні підходи і методи інших наук можуть використовуватись для вивчення і управління організаціями. Недоліком класичного напрямку слід вважати недостатню увагу до людського фактору у досягненні організаційних цілей, проте деякі аспекти, пов'язані із організацією відносин на виробництві, забезпеченням належних умов праці, вихованням лояльності працівників відмічались окремими вченими. Ці ідеї, згодом глибше розроблені вченими інших наукових шкіл, стали складовими базових уявлень теорії організаційної культури. Подальший розвиток наукових досліджень в менеджменті відбувався у гуманістичному напрямі. Власне, це була реакція науковців і практиків на недоліки у методах і підходах менеджменту, які відстоювала класична школа.

Гуманістичний напрям у менеджменті (1930-19 рр.) представлений школою людських відносин, концепцією людських ресурсів та біхевіористичною школою. Вчені, які працювали у цьому напрямі, приділяли основну увагу таким факторам забезпечення ефективності управління: аналіз поведінки персоналу в процесі праці, вивчення потреб людей та їх взаємовідносин в процесі виконання роботи.

Школа людських відносин (1930 – 1950 рр.) пов'язана з іменами таких видатних вчених як Фрід Ротлісбергер, Гюго Мюнстерберг, Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллет, Честер Барнард. Одним із засновників цієї школи був Е. Мейо, який одержав загальне визнання після серії експериментів, проведених у 1920-х – 1930-х рр. на промислових підприємствах США. Е. Мейо та його послідовники вважали, що ефективність діяльності підприємства залежить не лише від матеріальних факторів, а значною мірою – від соціальних. Серед важливих висновків, зроблених Е. Мейо, були наступні: 1) задоволення базових потреб працівників є запорукою продуктивності їх праці; 2) чітко розроблені інструкції і виробничі операції, висока заробітна плата не є головними мотиваторами до підвищення продуктивності праці, значно важливішим є задоволення потреб та соціально-психологічний клімат у колективі; 3) керівник повинен надавати працівникам певну самостійність і можливість контролювати найпростіші, рутинні роботи. Невідповідність прогнозних і фактичних результатів окремих експериментів Е. Мейо свідчили про те, що для працівників є важливими не стільки покращення конкретних умов праці, скільки увага, яку проявляє керівництво до проблем персоналу.

М. П. Фоллет досліджувала проблеми, які є актуальними і сьогодні: влада, лідерство, етика, підвищення продуктивності праці персоналу, вплив процесу постановки цілей на кількість конфліктів в організації, ефективна взаємодія менеджерів з організацією в цілому.

Ч. Барнард відомий як автор концепції неформальної організації, яка утворюється соціальними групами в середині будь-якої формальної організації. В цій теорії Ч. Барнард стверджував, що неформальні відносини є важливим фактором, який менеджери повинні використовувати для досягнення цілей організації та підвищення ефективності своєї роботи. Важливим внеском Ч. Барнарда в розвиток гуманістичного напрямку в менеджменті та теорії корпоративної культури була розроблена ним теорія прийняття влади, яка стверджувала, що кожен працівник як індивід із вільною волею самостійно вирішує: підкорятись наказам керівника чи ні. На практиці працівники підкоряються наказам, якщо це їм вигідно, але можуть і не робити цього. Тому, стверджував Ч. Барнард, менеджери повинні ставитись до персоналу підприємства гуманно, етично, що дасть можливість розраховувати на прийняття влади підлеглими навіть за найвідповідальніших обставин. Іншими словами, належне ставлення до персоналу може бути критичним фактором успіху організації. Також Ч. Барнард стверджував, що основним призначенням лідера в організації є ціннісне керівництво і оволодіння соціальними силами організації [7].

Отже, основні положення школи людських стосунків відіграли важливу роль у гуманізації відносин на виробництві, визначили напрям розвитку теорії і практики менеджменту у середині ХХ ст. Критики школи людських стосунків стверджували, що основні її положення «демонструють певною мірою «фермерський» підхід до менеджменту: забезпечені сіном корови дають більше молока, а задоволені робітники досягають більш високих результатів» [8, с.83]. Незважаючи на такі критичні зауваження можна стверджувати, що саме наукові розробки дослідників школи людських стосунків заклали основи прогресивного розвитку менеджменту як науки, піддаючи сумніву раціоналістичні постулати прихильників класичного підходу.

Послідовники гуманістичного підходу, керуючись бажанням вдосконалити і поглибити основні положення цієї теорії, заснували новий напрям – школу людських ресурсів (40 – 60-ті рр. ХХ ст.). Видатними представниками цієї школи є Абрахам Маслоу та Дуглас Мак-Грегор. Основною ідеєю концепції людських ресурсів є створення умов, в яких працівники можуть повністю реалізувати свій потенціал, що, в свою чергу, є основою для досягнення організаційної ефективності. Саме в рамках

школи людських ресурсів були сформульовані перші теорії мотивації. А. Маслоу є автором теорії про ієрархічне підпорядкування людських потреб, які були поділені ним на п'ять рівнів і об'єднані у дві групи: нижчого порядку (фізіологічні і потреби у безпеці) та вищого порядку (потреби у причетності, потреби у визнанні і самоствердженні, потреби у самореалізації). З точки зору формування передумов розвитку організаційно-культурного напрямку у менеджменті теорія А. Маслоу має велике значення, так як: 1) чітко визначає існування у кожного індивіда потреб вищого порядку; 2) вказує, що усі потреби, в т. ч. вищого порядку, можуть і повинні бути задоволені в процесі праці; 3) наголошує, що не слід переоцінювати значення матеріальної винагороди у процесі стимулювання праці. Теорія А. Маслоу логічно доводить, що робота - це не просто місце заробляння грошей, це – можливість для самореалізації індивіда. Такі наукові погляди сприяли подальшому формуванню ідей про «культурне поле» організації.

Д. Мак-Грегор, керуючись прагненням відійти від спрощеного уявлення щодо проблеми людських відносин на виробництві, сформулював теорію X та теорію Y. Він вважав, що усі ранні теорії менеджменту є невірними, так як базуються на упередженому баченні найманого працівника як особи ледачої, пасивної, безвідповідальної, не амбіційної і з надмірно розвиненою потребою у безпеці. Подібний підхід ранніх шкіл менеджменту породжував методи управління, які є неефективними (теорія X). На противагу застарілим підходам Д. Мак-Грегор сформулював теорію Y, яка базувалась на припущенні, що більшість людей люблять працювати, а за певних умов навіть схильні брати на себе відповідальність та творчо мислити. Важливим висновком теорії Y є те, що сучасним організаціям для досягнення ефективності потрібно прагнути якнайповніше використовувати креативне мислення та інтелект працівників. Кожна організація може одержати додаткові переваги, якщо створить умови, в яких кожен працівник буде прагнути взяти на себе додаткові зобов'язання, працювати на досягнення цілей підприємства, забезпечувати самоконтроль своєї праці. Концепція людських ресурсів, завдяки якій теорія управління поповнилась розумінням наявності і важливості вищих людських потреб, прогресивними поглядами на найманого працівника і методи управління, відіграла важливу роль у формуванні у майбутньому концепції організаційної культури.

Біхевіористична школа (від середини 40-х рр. XX ст. і до сьогодні) належить до гуманістичного напрямку і передбачає використання наукових методів для дослідження поведінки людей в організаціях, а також взаємодії людей між собою в організаційному

оточенні. Видатними представниками біхевіористичної школи є Фредерік Герцберг, Кріс Аджиріс, Девід Мак-Клеланд, Рейлі Лайкерт. Ці вчені, використовуючи надбання таких наук як соціологія, антропологія, психологія, економіка, запропонували нові погляди на визначення та діагностику мотивів поведінки людей у організаційному середовищі, розробили методи підсилення мотивації людей до праці. Так, Д. Мак-Клеланд є автором теорії набутих потреб (потреба у владі, потреба у досягненні успіху, потреба у співучасті), які формуються протягом життя під впливом обставин, навчання і досвіду. Д. Мак-Клеланд досліджував, як такі потреби проявляються і впливають на поведінку індивіда, яким чином ці потреби можна використати у мотивуванні людини до праці. Теорія набутих потреб в цілому справила важливий вплив на формування концепції організаційної культури, адже обґрунтовувала індивідуальний підхід до стимулювання робітників до праці та важливість нематеріальних факторів мотивації.

В цілому важливим здобутком вчених біхевіористичної школи є висновок про те, що напрямом до розв'язання проблем управління є шлях від ефективного працівника до ефективної організації. Біхевіористична школа не втратила свого значення і основні її висновки широко використовуються в практиці менеджменту і дотепер. Також праці визначних вчених-біхевіористів послугували теоретичною базою для розробки таких важливих концепцій менеджменту як: 1) концепція організаційного розвитку; 2) концепція матричної організаційної структури; 3) концепція створення команд, які самоуправляються; 4) концепція організацій, які самонавчаються.

Але найсуттєвіший вплив школа біхевіористична школа справила на формування теорії організаційної культури. І в цьому сенсі неможливо не відмітити висновки видатного вченого Р. Лайкерта, який у своїх дослідженнях обґрунтовував зв'язок між рентабельністю організацій та людськими стосунками в ній. Партисипативний менеджмент, в основу якого лягли погляди Р. Лайкерта, справив надзвичайно великий вплив на формування теорії організаційної культури, так як обґрунтовував позитивний вплив соціально-психологічних методів управління на поведінку людини, а також пов'язував якісні характеристики міжособистісних взаємовідносин на виробництві із організаційною ефективністю.

Сучасний напрям науки менеджменту історично почав свій розвиток з 40 – 50-х рр. ХХ ст. У рамках цього напрямку отримали свій розвиток значна кількість підходів, шкіл, теорій та концепцій, для яких є властивими схожість, цілісність та роздробленість одночасно. Зокрема, у сучасному менеджменті виділяють три основні підходи: кількісний, системний та ситуативний. Основними ідеями цих підходів є: 1) кількісний

– для проведення досліджень в галузі менеджменту недостатньо, як раніше, словесних міркувань і описового аналізу; наукові висновки і управлінські рішення повинні будуватись на використанні складного математичного апарату, комп'ютерного моделювання та статистичного аналізу; 2) системний – організації слід розглядати як відкриті динамічні системи, ефективність яких забезпечується не якимось одним елементом, а їх сукупністю; 3) ситуативний – неможливо віднайти універсальні закономірності функціонування організації, тому основою управління має стати вивчення умов зовнішнього і внутрішнього середовища, прогнозування, використання менеджерами різноманітних методів і прийомів управління. Кількісний, ситуативний та системний підходи лягли в основу багатьох сучасних теорій менеджменту (концепція управління за цілями, концепція процесного управління, теорія стратегічного управління, концепція менеджменту якості, концепція організації, яка самонавчається) та справили визначальний вплив на формування теорії організаційної культури.

Так, на початку 80-х рр. в рамках системного підходу дослідники консалтингової компанії «Мак-Кінсі» Т. Пітерс і Р. Вотермен сформулювали концепцію 7-S, яка описувала систему із 7 елементів, найважливіших для розвитку та ефективного функціонування будь-якої організації. Центральним елементом цієї системи були загальновизнані цінності, які справляли вплив на інші складові, такі як стратегія, навички ключових працівників, структура організації, система процедур і процесів, персонал і стиль управління. Більшість дослідників з проблем організаційної культури вважають книгу Т. Пітерса і Р. Вотермена «В пошуках ефективного управління» початком наукових досліджень культурного поля організації та запровадження широкого використання в науці і практиці терміну «організаційна культура». Ці дослідники на основі аналізу фінансової звітності і результатів опитування керівників і співробітників описали 8 ознак успішних організацій і прийшли до двох важливих висновків: 1) зразкові компанії «розвивають культури, в яких втілюються цінності і методи видатних лідерів»; 2) «істинна роль головного керівника полягає в тому, щоб управляти ціннісними установками організації» [9, с. 64]. Надалі ідеї ціннісного управління і формування організаційної культури набули широкого поширення як серед науковців і практиків США, так і країн Європи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, ідеї, які є основою теорії організаційної культури, формувались протягом тривалого часу і лише наприкінці 70-х рр. XX століття були узагальнені у вигляді окремого теоретичного підходу, який продовжує розвиватись і в наш час. В рамках класичного напряму

вченими висловлювались окремі ідеї щодо важливості ціннісного керівництва та прояву уваги до потреб і проблем персоналу, проте ці думки мали другорядне значення у порівнянні із основними висновками таких наукових шкіл. Гуманістичний підхід знаменував появу якісно нового погляду на ставлення до персоналу і організацію взаємовідносин у трудових колективах. Окремі вчені робили спроби пов'язати ці фактори із досягненням організаційної ефективності, хоча більшість таких висновків і узагальнень робились описово. Лише в рамках сучасного напрямку менеджменту на основі комплексного застосування кількісного, системного та ситуативного підходів фундаментального вивчення феномену організаційної культури, обґрунтування її зв'язку із продуктивністю праці та довгостроковою ефективністю підприємств. Подальші дослідження будуть спрямовані на обґрунтування інших теоретико-методологічних засад організаційної культури та проведення на цій основі досліджень організаційної культури підприємств харчової промисловості.

Література:

1. Тейлор Ф. У. Наукова організація праці // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с. – С.5-40
2. Джільберт Ф. Вивчення рухів, як спосіб підвищити продуктивність за будь-якої роботи // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с. – С.41-54
3. Джільберт Ф. Азбука наукової організації праці // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с. – С.54-68
4. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності// Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с. – С.69-102
5. Файоль А. Вчення про управління // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с. – С.139-152
6. Черч Г. Основи управління виробництвом // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с. – С.103-138

7. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. – М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – XXXII + 333 с.
8. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.
9. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1986.

Видання: Харчишина О. В. Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної культури [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації: електронне видання. – 2010. – № 1 (3). – Режим доступу до журн.: http://www/nbu.gov.ua/e-journals/eui/2010_1/10hovtok.pdf