

УДК 330.658.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-228-236

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ

Сергій Добров¹

¹Менеджер, ПП ВКФ «Меблеві Технології», Київ, Україна, e-mail: dobrovxxx@gmail.com

THEORETICAL FOUNDATIONS OF CORPORATE CULTURE: CONCEPTS AND PRINCIPLES

Sergey Dobrov¹

¹Manager, PP VKF «Furniture Technologies», Kyiv, Ukraine, e-mail: dobrovxxx@gmail.com

Анотація. У сучасному динамічному світі корпоративна культура стає одним із вирішальних факторів, що визначає успішність та конкурентоспроможність організації. Вона відображає цінності, переконання, норми та поведінкові очікування, які формуються та підтримуються всередині колективу, впливаючи на всі аспекти діяльності компанії. Незважаючи на тривалі наукові дослідження, теоретичні основи корпоративної культури залишаються неоднозначними та потребують подальшого уточнення. Метою статті є дослідження теоретичних основ корпоративної культури, зокрема визначення ключових понять та принципів, що лежать в основі її формування та функціонування. Методологія дослідження базується на використанні історичного методу, аналізу та синтезу, методу узагальнення та систематизації. Для відображення результатів дослідження використано графічний та табличний методи. У статті розглянуто різні наукові підходи до визначення корпоративної культури та її компонентів. Проаналізовано вплив корпоративної культури на організаційну ефективність, інноваційність та залученість працівників. Виявлено, що успішне функціонування організацій тісно пов'язане з ефективним управлінням корпоративною культурою. Представлено рекомендації для керівників щодо впровадження та підтримки позитивної корпоративної культури. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибше вивчення взаємозв'язку між корпоративною культурою та лідерством, а також на розробку практичних інструментів для вимірювання та оцінки корпоративної культури в різних організаціях.

Ключові слова: корпорація; корпоративна культура; корпоративна місія; корпоративні цінності; моделі корпоративної культури.

Формул: 0; **рис.:** 3, **табл.:** 1, **бібл.:** 11

Abstract. In today's dynamic world, corporate culture is becoming one of the decisive factors that determines the success and competitiveness of organizations. It reflects the values, beliefs, norms and behavioral expectations that are formed and maintained within the team, influencing all aspects of the company's activities. Despite long-term scientific research, the theoretical foundations of corporate culture remain ambiguous and require further clarification. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of corporate culture, in particular, to define the key concepts and principles underlying its formation and functioning. The research methodology is based on the use of the historical method, analysis and synthesis, the method of generalization and systematization. Graphical and tabular methods were used to display the research results. The article examines various scientific approaches to defining corporate culture and its components. The influence of corporate culture on organizational efficiency, innovativeness and employee involvement was analyzed. It was found that the successful functioning of organizations is closely related to the effective management of corporate culture. Recommendations for managers on the implementation and maintenance of a positive corporate culture are presented. Further research can be directed to a deeper study of the relationship between corporate culture and leadership, as well as to the development of practical tools for measuring and evaluating corporate culture in various organizations.

Keywords: corporation; corporate culture; corporate mission; corporate values; models of corporate culture.

Formulas: 0; **fig.:** 3, **tabl.:** 1, **bibl.:** 11

Постановка проблеми. У сучасному динамічному світі корпоративна культура стає одним із вирішальних факторів, що визначає успішність та конкурентоспроможність організацій. Вона відображає цінності, переконання, норми та

поведінкові очікування, які формуються та підтримуються всередині колективу, і які впливають на всі аспекти діяльності компанії. Незважаючи на те, що поняття корпоративної культури вже тривалий час є предметом наукових досліджень, її

теоретичні основи все ще залишаються неоднозначними та потребують подальшого уточнення.

Корпоративна культура впливає на продуктивність, інноваційність, залученість працівників, а також на здатність організації адаптуватися до змін. Зважаючи на це, вивчення її теоретичних аспектів є надзвичайно важливим для розробки ефективних стратегій управління та розвитку компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Корпоративна культура є багатогранним та складним явищем, яке досліджується в рамках різних наукових дисциплін, включаючи менеджмент, соціологію, психологію та антропологію. Різноманітність підходів до вивчення корпоративної культури відображає багатство та складність цього поняття.

Вивчення корпоративної культури як наукового поняття почалося в 1980-х роках, коли з'явилися перші дослідження, присвячені її ролі в управлінні організаціями. Серед перших дослідників варто згадати Едгара Шейна, який у своїх роботах описав корпоративну культуру як систему колективних цінностей, переконань і норм, які формують поведінку співробітників у компанії (Schein, 1985).

Одним з основоположників сучасної теорії корпоративної культури є Геррі Джонсон, який разом з Кеваном Шолзом розробив модель культурної павутини, що дозволяє структурувати основні елементи корпоративної культури (Johnson & Scholes, 1993). Ця модель охоплює такі аспекти, як історія компанії, ритуали та рутини, символи, організаційна структура, системи управління та контроль.

Дослідження Деніс Роусі показали, що корпоративна культура може значно впливати на організаційну ефективність, особливо у сферах інновацій та адаптивності до змін (Rousseau, 1990). Наукові праці Лінди Смайлі виявили, що сильна корпоративна культура сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії (Smircich, 1983).

Пізніші дослідження також акцентували увагу на взаємозв'язку корпоративної культури та лідерства. Наприклад, робота Кріса Арджіріса та Дональда Шона описує, як лідери можуть формувати та змінювати культуру організації через свої дії та рішення (Argyris & Schon, 1978). Водночас дослідження Джеймса Коллінза та Джеррі Порраса підкреслюють значення візії та цінностей, які керівництво передає через корпоративну культуру (Collins & Porras, 1994).

Формулювання цілей статті.

Метою статті є вивчення теоретичних основ та принципи корпоративної культури. Методологія дослідження базувалась на використанні історичного методу, аналізу та синтезу, методу узагальнення та систематизації. Для відображення результатів дослідження використано графічний та табличний методи.

Виклад основних результатів дослідження. Поява у теорії і практиці феномена корпоративної культури пов'язана, насамперед, з необхідністю посиленої уваги до духовної культури. Це особливо актуально для вітчизняних організацій, бо у протилежному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

Корпоративна культура — в основному, невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку працівників, але ускладнює аналіз факторів керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Так, Крамаренко В. І. (Крамаренко В. І., Холода Б. І., 2003) рекомендує складати докладний опис «філософії підприємства» (внутрішніх правил і принципів взаємин робітників і службовців фірми), у який слід включати детальні гарантії особистих і громадянських прав, опис умов праці, питання оплати і т.д. Таке розширене трактування, а також документально зафіксована регламентація поведінки

цілком відповідають принципам адміністративно-командної системи, що пережила себе. До того ж багато із наведених вище питань регламентуються іншими документами, наприклад, для підприємства — різними положеннями відділу праці та зарплати, колективним договором і т.д. Необхідно чітко розрізнити питання юридичні (питання права) і питання моральності, питання культури. Правове поле і етичне поле взаємопов'язані і навітьдесь перетинаються, але ототожнювати їх не можна.

Корпоративний дух організації, як і військовий дух армії, не можна розписати за параграфами.

Корпоративна культура — це дещо колективне, яке стало особистісним. Регламентувати ж у деталях прояви особистості неможливо і шкідливо з погляду сучасного менеджменту. Це не виключає декларування головних положень корпоративної культури керівництвом організації, її пропаганду в засобах масової інформації і навіть написання короткого положення про корпоративну культуру. Зміст цього положення ніким не регламентовано.

Корпоративна культура — це цілісність, але вона є багатоаспектною. Так, існують норми поведінки, яких працівники дотримуються «де факто», а також ті, які вони вважають ідеалом. Існує корпоративна культура, яка вже склалася, і та, до якої прагне колектив організації. Принципи працівників можуть дещо відрізнитися від принципів керівників. Нарешті, у підрозділах організації може існувати своя субкультура.

Чим ефективніше працює організація, чим більше вона сприяє зростанню матеріальних і духовних благ її працівників.

За наявності цих компонентів: ефективності для організації, користі для працівників — ми будемо говорити про високу корпоративну культуру. Крамаренко В. та Холод Б. (Крамаренко В. І., Холод Б. І., 2003) використовуються й інші терміни, наприклад «конструктивна

корпоративна культура» (на відміну від «деструктивної») [28].

На думку Г. Щекина (Щекин Г. В., 1999), корпоративна культура може бути представлена як багаторівнева структура з вертикальними і горизонтальними, прямими і зворотними зв'язками елементів. Над нею і поза нею стоїть мораль як надкорпоративне і надперсональне поняття.

На першому рівні знаходяться трудові цінності працівників організації та мотивація; на другому — задекларована корпоративна місія та ділові принципи; на третьому — зовнішні ознаки корпоративної культури: товарний знак, емблема, прапор, гімн, фірмовий стиль, ритуали і свята, герої і міфи, стиль поведінки; на четвертому рівні знаходиться культура менеджменту, яка складається з культури керівника та працівників підприємства, комунікативної культури, культури процесу менеджменту, культури умов праці та культури документації (Schein, 1985).

Успішно вивчити корпоративну культуру і здійснити роботу щодо її розвитку можна тільки з використанням системного підходу:

1. Насамперед, корпоративна культура повинна розглядатися з урахуванням часу. Маються на увазі три шкали часів — одна в іншій. По-перше, це — історичний період розвитку суспільства («історичний час»), по-друге, це — період розвитку організації, по-третє, — час швидких змін ринку і відповідної швидкої реакції організації. Різні періоди часу вимагають різної філософії організації, і в цілому — різного менеджменту. З іншого боку, характер корпоративної культури і вид менеджменту визначають час змін і взагалі можливість швидких змін відповідно до змін ринкової чи іншої ситуації.

2. Далі слід визначити зовнішнє середовище, у якому діє організація: культуру, демографію, політику і право, соціальні відносини, інформацію й освіту, економіку, технологію. Стан цих елементів буде різним для різних держав, регіонів, галузей діяльності. На корпоративну

культуру надзвичайно сильно впливає національний менталітет, національний характер. Чим більша спільнота, тим стійкіша культура, яка має більше ознак інерційності у процесі змін. Так, наприклад, зрозуміло, що корпоративна культура може бути змінена швидше, ніж національна.

3. Багато залежить від внутрішнього середовища, загальної характеристики самої організації: її функції на ринку товарів і послуг, функції в суспільстві, розмірів організації, техніки і технології та, звичайно, кадрового складу, професіоналізму працівників, їх освіти, здібностей і т.д.

4. Велике значення мають нерозривно пов'язані з культурою організації питання організації та управління. До них належать вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика і система навчання. Серед факторів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований фактор — вид управління або вид менеджменту.

5. Цілі управління організацією і розвитку корпоративної культури спільні: забезпечити задоволення потреб суспільства, споживачів і працівників, підвищити ефективність їх праці, реалізувати економічні та інші утилітарні задачі функціонування організації. Важливо, що корпоративна культура впливає на ступінь реалізації цих цінностей та цілей, з одного боку, безпосередньо, а з іншого, — через удосконалення управління.

6. Центральний фактор всієї системи — особистість кожного окремого працівника, що розглядається як складна унікальна система. Кожен працівник організації здійснює якусь частину її діяльності, і одночасно у процесі праці він творить самого себе, свою особистість.

Феномен корпоративної культури є важливим предметом дослідження теорії менеджменту. В зарубіжних фірмах цим займаються спеціальні підрозділи, оскільки існує чітка залежність між культурою організації та успішністю її діяльності.

Тому кожний керівник повинен усвідомлювати значущість феномену корпоративної культури, сприяти її формуванню.

Прогнітуючі компанії відзначаються високим рівнем культури, що є наслідком продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації, який максимально поєднував би, акумулював сподівання, інтереси усіх працівників на користь усіх зацікавлених сторін.

Беручи до уваги особливості функціонування організацій у ринковому середовищі, чинники, які формують культуру корпорації (рис. 1) можна сформулювати у такій інтерпретації:

- важливість праці для досягнення успіхів у бізнесі;
- схильність до ризику, використання стимулювань і покарань;
- енергія, стимули, ініціатива керівників і виконавців;
- інформація й підготовленість до раптових змін у зовнішньому середовищі;
- повага до людини взагалі і до працівників особливо, оскільки вони є запорукою успішного розвитку бізнесу;
- визнання факту, що споживачі та їхні потреби — центр усієї діяльності.

Німецький дослідник Геерт Хофштеде (Hofstede, G., 2011), орієнтуючись на культурні відмінності між країнами, класифікував культурні аспекти організації на підставі чотирьох властивостей:

1. *Індивідуалізм/колегіальність.* Індивідуалізм полягає в тому, що людина діє у власних інтересах, інтересах найближчих до неї людей, родичів. Колективістські уявлення передбачають, що кожна людина належить до групи і не може вважати себе вільною від неї. Група турбується про задоволення її запитів, вимагаючи повного й беззастережного підпорядкування. Жорстке регламентування групою поведінки індивідів є проявом сектантства.



Рис. 1.1. Чинники, які формують культуру корпорації

Джерело: створено автором

2. *Зона влади.* Сфера поширення влади як елемента культури обумовлюється простором, у межах якого наділений навіть найменшою владою в групі індивід усвідомлює нерівноправність у розподілі цієї влади і вважає це нормальним. Нерівноправність властива всім культурам, але лояльність щодо неї в різних культурах різна. Наприклад, є країни, де критерієм, що визначає межі влади, вважають рівень доходів. У середині корпорацій цей критерій охоплює не тільки грошові виплати і право власності на відсотки, а й атрибутику посади (наприклад, модель наданого компанією автомобіля; особистий водій; можливість або неможливість спілкування із шефом).

3. *Усунення невизначеності.* Ця властивість указує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, у яких вони відчувають себе невпевнено. Прикладом може бути практика нав'язування жорстких поведінкових стандартів і заклики вірити в абсолютну істину. Позбавленій невизначеності культурі властиві активність, агресивність, емоційність,

нетерпимість, а культури, що сприймають невизначеність, є більш рефлексивними, толерантними, їх агресивність зведена до мінімуму.

4. *Мужність/жіночність.* Зважаючи на цю властивість, з'ясовують ступінь сприйнятливості культури до особливостей, притаманних жіночій моделі поведінки. Всі культури несуть у собі домінуюче чоловіче начало, передбачаючи, що чоловік самовпевнений, марнославний, прагне до боротьби і зорієнтований на досягнення матеріального успіху. Чоловіки цінують силу, рішучість, напористість. «Чоловічі» культури жінці відводять діяльність, пов'язану з поліпшенням якості життя, вихованням дітей, турботою про літніх та немічних. Жіночність, згідно з твердженням Хофштеде, передбачає здатність до сприйняття малого, слабкого і повільного.

«Чоловічі» культури акцентують увагу на матеріальному успіхові та рішучості, «жіночі» — на якості життя та турботі про слабших.

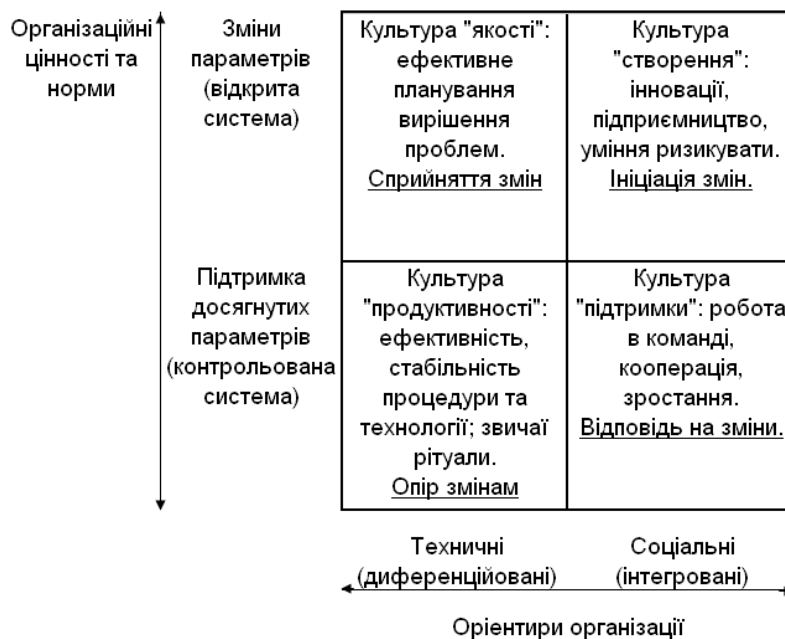


Рис. 2. Моделі корпоративної культури

Джерело: створено автором

Модель корпоративної культури (рис. 2) найчастіше зумовлена особливостями національної ментальності, а тому корпорації, які виходять на ринок іншої країни, часто “не вписуються” із своїми культурними цінностями в систему її корпоративної культури. Зате специфіка корпоративної культури зарубіжної організації іноді може додатково стимулювати інтерес клієнтів до неї.

Таким чином, корпоративна культура – елемент складної системи управлінських, соціально-психологічних, соціокультурних, техніко-економічних та інших факторів, які в тій чий іншій мірі відображаються на рівнях корпоративної культури організації, її окремих підрозділів, формальних та неформальних груп.

Визначення корпоративної місії – найважливіший етап формування корпоративної культури, який допомагає як працівникам, так і навколишньому оточенню оцінити соціальну роль організації.

Наконежна Н. (Nakonechna, N. etc., 2020) зазначає, що корпоративна місія – це призначення організації як у широкому плані (для економіки в цілому, для країни,

суспільства), так і у вузькому (визначення області її функціонування). При описі місії намагаються уточнити нішу, яку займає організація на ринку товарів і послуг, а також вказати на спосіб її освоєння, на свої можливості. Часто декларується рівень якості продукції. За формулюванням місії організацію повинні впізнавати, тобто її особливості повинні бути зазначені.

Місія є метою, яка об’єднує множину ролей системи. Без такої всеохоплюючої мети корпорації, іншій системі бракує консолідації і здатності усвідомлювати себе єдиним цілим. Місія та розроблений на її основі комплекс загальних цілей можуть бути реалізовані шляхом розроблення і втілення в життя стратегічних, поточних і оперативних планів, зміст яких, на перший погляд, може здатися далеким від визначеної мети (наприклад, плани залучення робочої сили, плани виробничої кооперації і т. д.).

На думку Thurik та Dejardin (Thurik, R., & Dejardin, M., 2011), при формулюванні місії організації необхідно дотримуватися таких правил:

- місія організації є констатацією філософії, призначенням змісту існування організації;

- місія організації повинна відображати інтереси власників організації, працівників, покупців продукту організації, ділових партнерів, місцевого середовища, суспільства;

- у місії організації повинні відобразитися її цільові орієнтири, сфера діяльності, можливості і способи здійснення діяльності, способи формування іміджу (зовнішнього образу) організації.

За дотримання цих вимог місія організації стає реалією повсякденного буття працівників організації, об'єднуючим ядром усієї виробничо-господарської та соціальної діяльності організації.

Також підвищенню корпоративного духу, активності організації у її діяльності і у прагненні до змін сприяє постановка «зухвалої цілі». Це конкретний еталон, в якому часто дають кількісний або ранговий орієнтир та іноді навіть устанавлюють термін досягнення поставленої мети. У деяких випадках формулювання «зухвалої цілі» поєднується з формулюванням місії та

стратегії, тоді останній надається динаміка – крім стану компанії тепер вказується куди вона збирається рухатися.

Стратегія та місія підприємства реалізуються завдяки їх здатності впливати на тисячі рішень, як великих так і малих, які приймаються працівниками з усіх підрозділів організації. По суті, стратегія – це орієнтир для належної поведінки. Хороша стратегія стимулює дії, що відрізняють компанію та приносять фінансовий успіх. Погана стратегія стимулює такі дії, що призводять до менш конкурентоспроможної позиції, яка мало виділяється на фоні інших. Проте, багато стратегій просто інертні. Неможливо визначити — погані вони чи хороші, тому що вони не стимулюють жодних дій.

Щоб зрозуміти проблеми, які можуть зробити стратегію інертною, корисно розглянути як повинен працювати процес повідомлення стратегічної інформації (рис. 3).



Рис. 3. Процес повідомлення стратегічної інформації

Лідери організації — люди, які стоять на вершині піраміди – можуть краще за всіх бачити все, що відбувається в організації, та в якому напрямку вона розвивається. Вони розуміють стан справ у даній галузі промисловості, в організації, і в яких сферах вона досягнула успіху в минулому, тому знаходяться в найкращому положенні для вибору стратегічного напрямку. Люди, які знаходяться біля підніжжя піраміди, повинні розуміти стратегію та приймати

рішення, які виконуються. Зрештою, спеціалісти по роботі з клієнтами, повинні вміти розмовляти з лідерами про стратегію, оскільки персонал, що працює з клієнтами, завжди матиме більш свіжу та точну інформацію про дії конкурентів та реакцію клієнтів.

У даний час заведено декларувати основні принципи та стратегію діяльності організації, до яких входять перелік її цінностей, ділові принципи, деякі норми

поведінки. Майже завжди декларується користь суспільству, пріоритет потреб клієнта, увага до особистості працівника, прагнення до досконалості у роботі, прихильність до інновацій, у Японії окрім цього — відданість компанії, приязнь та чемність у відносинах. Свої корпоративні цілі можуть мати і підрозділи організації. Певним чином відображаючи принципи всієї організації, вони передають особливості корпоративної культури відповідної спільноти людей і, насамперед, її лідера, керівника підрозділу.

Крім корпоративної місії необхідно допомогти кожному працівнику сформулювати й усвідомити свою індивідуальну професійну місію, яка б враховувала його конкретні функції у організації, а також притаманні йому здібності, трудовий тип, домагання, особливості особистості.

У таблиці 1 наведено основні принципи діяльності деяких провідних компаній світу.

Таблиця 1. Основні принципи діяльності деяких провідних компаній

Компанія	Принципи
Merck	Корпоративна соціальна відповідальність. Вдосконалення в усіх сферах діяльності компанії. Інновація, заснована на науці. Чесність і прямота.
Nordstrom	Високий сервіс для клієнта. Ніколи не зупинятися на досягнутому. Бездоганність репутації.
Philip Morris	Заохочення індивідуальної ініціативи кожного працівника. Постійне вдосконалення.
Sony	Підняття рівня японської культури. Бути інноватором — не наслідувати інших, а створювати неможливе.
Walt Disney	Пропаганда добродійних американських цінностей. Відсутність цинізму. Творчість. Фанатична увага до деталей
IBM	Сильні переконання, цінності, культура. Повага до особистості. Можливості кар'єрного зросту і висока зарплата. Система атестацій і співбесід. Участь персоналу в управлінні. Максимальна відповідальність. Горизонтальні зв'язки.

Джерело: розроблено автором

Висновки. За результатами проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура є критично важливим фактором, що впливає на успішність та конкурентоспроможність організації. Вона відображає колективні цінності, переконання, норми та поведінкові очікування, які визначають усі аспекти діяльності компанії.
2. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, теоретичні основи корпоративної культури залишаються

неоднозначними. Вивчення корпоративної культури почалося у 1980-х роках, коли Едгар Шейн визначив її як систему колективних цінностей, переконань і норм, які формують поведінку співробітників.

3. Корпоративна культура значно впливає на продуктивність, інноваційність, залученість працівників та здатність організації адаптуватися до змін. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії.

4. Дослідження показують, що існує тісний взаємозв'язок між корпоративною культурою та лідерством. Лідери можуть формувати та змінювати культуру організації через свої дії та рішення. Важливими є візія та цінності, які керівництво передає через корпоративну культуру.

5. Успішне вивчення та розвиток корпоративної культури можливе лише з використанням системного підходу. Необхідно враховувати часові масштаби, зовнішнє та внутрішнє середовище організації, а також індивідуальні особливості працівників.

6. Для ефективного управління корпоративною культурою важливо декларувати основні принципи та стратегію діяльності організації. Важливо також допомогти кожному працівнику сформулювати й усвідомити свою індивідуальну професійну місію, що враховує його функції в організації та особисті здібності.

7. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на глибше вивчення взаємозв'язку між корпоративною культурою та лідерством, а також на розробку практичних інструментів для вимірювання та оцінки корпоративної культури в різних організаціях.

Література:

1. Балабанова, Л. В. Сардак, О. В. (2006). *Управління персоналом*. К.: ВД "Професіонал", 512 с.
2. Крамаренко В. І., Холода Б. І. (2003). *Управління персоналом фірми*. К.: ЦУЛ. 312 с.
3. Щекин Г. В. (1999). *Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента*. К.: МАУП. 400 с.
4. Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
5. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.
6. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

7. Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
8. Rousseau, D. M. (1990). *Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass.
9. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
10. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
11. Thurik, R., & Dejardin, M. (2011). The impact of culture on entrepreneurship. *The European Business Review*, (January-February), 57-59.