

УДК 331.1 JEL M14

DOI 10.26425/1816-4277-2021-4-25-31

**Ци Жунчао**соискатель, НИИ образования  
и науки, г. Москва, Российская  
Федерация**ORCID:** 0000-0001-5264-1967**e-mail:** [rongchao@gmail.com](mailto:rongchao@gmail.com)**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА КАК ЧАСТЬ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ  
И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье теоретически обосновано значение категории «управленческая культура» как части организационной культуры в формировании и реализации стратегии организации и отдельно рассмотрены некоторые ее элементы. Представлены категории и подкатегории управленческой культуры: стратегия, организационная структура, регулирование, технологии, информационные системы, контроль, стимулирование. Проанализирована значимость стратегии как одного из элементов управленческой культуры и соотношение целей. В работе дана оценка факторам, определяющим успешность планирования и реализации стратегии. Особое внимание уделено обсуждению информационных технологий как одного из элементов управленческой культуры, интенсивности и вариантов развития и внедрения современных технологий в управление бизнес-процессами. При обсуждении процессов, как одного из элементов управленческой культуры, подчеркнута сложность управления ими и важность их согласованности для достижения целей организации. Сделан вывод, что основная роль менеджмента заключается в достижении целей компании с использованием определенного количества сотрудников, методов управления и средств контроля, которые регламентируются управленческой культурой, являющейся неотъемлемой частью организационной культуры компании.

**Ключевые слова:** управление культурой, управленческая культура, стратегия организации, организационная культура, культура, управление, организация, бизнес-процессы, элементы

**Для цитирования:** Ци Жунчао. Управленческая культура как часть организационной культуры в формировании и реализации стратегии организации // Вестник университета. 2021. № 4. С. 25–31.

**MANAGEMENT CULTURE AS PART OF THE  
ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE FORMATION AND  
IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATION'S STRATEGY**

**Abstract.** The article theoretically substantiates the importance of the category “management culture” as part of the organizational culture in the formation and implementation of the organizations strategy and separately considers some of its elements. The paper presents the categories and sub-categories of management culture: strategy, organizational structure, regulation, technology, information systems, control, incentives. The study analyses the importance of the strategy as one of the elements of the management culture and the ratio of goals. The paper evaluates the factors that determine the success of planning and implementing the strategy. The article pays special attention to the discussion of information technologies as one of the elements of management culture, intensity and options for the development and implementation of modern technologies in business process management. When discussing processes as one of the elements of the management culture, the author emphasizes the complexity of managing processes and the importance of their consistency for achieving the goals of the organization. The study concludes, that the main role of management is to achieve the goals of the company using a certain number of employees, management methods and controls, which are regulated by the management culture, which is an integral part of the organizational culture of the company.

**Keywords:** culture management, management culture, organization strategy, organizational culture, culture, management, organization, business processes, elements

**For citation:** Zi Gunchao (2021) Management culture as part of the organizational culture in the formation and implementation of the organization's strategy. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 25–31. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-4-25-31

**Zi Gunchao**Applicant, Research Institute  
of Education and Science,  
Moscow, Russia**ORCID:** 0000-0001-5264-1967**e-mail:** [rongchao@gmail.com](mailto:rongchao@gmail.com)

© Ци Жунчао., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Zi Gunchao, 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Введение

Управление культурой в организации не только гарантирует функциональность организационных процессов, но и способствует культурным инновациям [5]. Кроме того, данный процесс улучшает организацию, упрощает и удешевляет управленческие процессы, определяет точность и последовательность производимых работ, повышает трудовую дисциплину, определяет стремление персонала к поставленным целям, побуждает к творчеству, расширению и углублению имеющихся знаний, и приобретению новых, поиску новых путей и методов в управленческой деятельности [1; 2]. Управление культурой стимулирует активность, инициативу и ответственность персонала за свои действия и их последствия. Это позволяет достичь намеченных целей в более короткие сроки в результате лучшей экономической эффективности [3; 4].

А. Раз, анализируя управление культурой через социальное взаимодействие, подчеркивает, что организационную культуру лучше рассматривать как состоящую из двух взаимосвязанных категорий: управленческой и трудовой культур. Первая категория, управленческая культура, обозначает восприятие управления и его нисходящих сообщений, систем, норм и событий. Вторая категория, трудовая культура, охватывает повседневные практики организационной жизни, рассматриваемые с точки зрения членов организации. Эти две категории лишь частично пересекаются. Управленческая и трудовая культуры воплощают «сообщества практики», которые представляют собой неформальные объединения людей [24].

О. Николеску и И. Вербонку определяют управленческую культуру как «систему ценностей, убеждений, стремлений, ожиданий и поведения менеджеров организации, которая отражается в типах и стилях управления, практикуемых внутри организации, разумно маркируя содержание организационной культуры и ее результаты» [23, с. 91].

## Основные результаты теоретического анализа проблемы

Под управленческой культурой мы понимаем совокупность убеждений, ценностей, символов, установок и поведения менеджеров внутри организации, которые отражаются в их решениях и действиях, обеспечивая организационное выживание и развитие. При этом М. Нэстасе утверждает, что организационная культура – это точка, где философия касается организации; место, где рациональные и эмоциональные проблемы объединяются, чтобы создать «личность» компании [22, с. 34]. На практике управленческая культура представляет собой существенную часть организационной культуры, которая формирует результаты деятельности и эволюцию организации, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Интеграция организационной культуры и условий организации труда позволяет исследовать, как культура связана с различными компонентами условий организации труда, и как эти условия могут быть связаны с улучшением или ухудшением результатов различных аспектов деятельности организации. Однако проблема заключается в том, что, несмотря на имеющиеся доказательства, многие теоретические построения остаются нереализованными на практике. Менеджеры организаций часто склонны использовать традиционные, привычные им модели инертно, поэтому многие вопросы возникают из-за причин, вызывающих разрыв между теорией и практикой. Но при этом все было бы очень просто, если бы все могло быть сосредоточено только на проблемах компетентности менеджеров.

По утверждению Б. Мельникаса, для того, чтобы лучше узнать процессы, происходящие в системе управления, а также изменения культуры управления, целесообразно оценить обстоятельства, влияющие на современное управление, которые отражают влияние, как исторических стилей жизни общества, так и стереотипов, возникающих в управленческой деятельности [20]. Например, многими учеными давно обсуждается аспект влияния национальной культуры на организационную культуру [1; 2]. Мнения исследователей часто расходятся. Например, ученые, придерживающиеся институциональной теории высказываются за сильное влияние национальной культуры на организационную через институциональный изоморфизм, в то время как ученые, исследующие организационную культуру утверждают, что организации способны создавать уникальные культуры, которые могут укрепить их конкурентное преимущество [1; 2; 17]. Во всяком случае, исследования показывают, что это может вызвать различные большие или меньшие кризисы, влияющие на функционирование организационной системы [1–5].

Организационная культура может усилить функцию управления, поскольку результаты исследования, проведенного С. Хартнеллом с соавторами показывают, что культура может служить заменой лидерству, когда лидерское поведение дублируется культурными ценностями (то есть они оба характеризуются акцентами, направленными на работу или отношения) [12]. Кроме того, по мнению М. Тэнга с соавторами, культура, стимулирующая сотрудников следовать информационной политике, связанной со сбором, хранением, распространением и управлением информацией, повышает информационную безопасность, так как культура информационной безопасности зависит от корпоративной культуры организации (организационной культуры) [26]. Можно привести несколько примеров, раскрывающих некоторые существенные функциональные аспекты организационной культуры. Одной из таких неотъемлемых частей можно назвать управленческую культуру.

Управленческую культуру можно охарактеризовать как часть организационной культуры. Элементы управленческой культуры, культуры управленческого персонала, организационной культуры процессов управления, культуры условий труда, культуры системы документирования связаны с элементами общей организационной культуры в рамках следующих составляющих: стратегии, процессов, организационной структуры, целей, регламентации, письменной документации, технологий, информационных систем, контроля и поощрения.

Анализируя значимость стратегии как одного из элементов управленческой культуры и соотношение целей некоторые ученые оценивают факторы, определяющие успешность планирования и реализации стратегии. С. Бушардт, Д. Гласкофф и Д. Доти подчеркивают важность отношения менеджеров, которые должны рассматривать организационную культуру как процесс стратегического планирования, когда цели и задачи постепенно «сливаются» с культурой [7]. В этом процессе важно правильно направлять усилия персонала. Дж. Тейлор, Дж. Хиггинс и С. Макалластер назвали организационную культуру одним из важнейших факторов формирования и реализации стратегии [13; 27].

Успешное управление организационной культурой осуществляется через культурные процессы, ритуалы, церемонии и символы, определенные физические характеристики, такие как дизайн интерьера и экстерьера, оборудование. Дж. Хиггинс и С. Макалластер указывают, что все изменения процессов культуры способствуют укреплению новой стратегии, поэтому при поиске стратегических изменений важно не забывать менять собственные культурные процессы, то есть вносить необходимые изменения в организационную структуру, управление системами и процессами, корректировать стиль руководства персоналом [13]. Согласно Р. Джагадживану и П. Шанмугаму эффективная организационная культура не только определяет движение и развитие организации, направляет людей на достижение целей организации, но и способствует процессам изменений [15]. Л. Хабер указывает на важность участия персонала в создании стратегии и стремлении к получению результатов, подчеркивает мотивацию персонала, важность иерархической гибкости и партнерства в процессе принятия решений [11]. К. Хью с соавторами, обнаружив влияние действий менеджеров на поведение сотрудников, подчеркивают, что важно понимать взаимосвязь лидерства, организационной культуры и когнитивных процессов сотрудников, направленных на культурное развитие управленческого персонала [14]. Авторы считают, что очень значимой деятельностью менеджеров является умение управлять и контролировать поведение сотрудников, направляя их на достижение поставленных целей.

При обсуждении процессов, как одного из элементов управленческой культуры, очень часто подчеркивается сложность управления ими и важность их согласованности для достижения целей организации. Дж. Дальгаард с соавторами считают, что процедурное управление повышает культуру организации управленческих процессов и дает возможность развивать культуру управленческого персонала [8]. Методология управления процессами дает возможность собственникам выбрать процесс анализа сравнительных данных и информации, а также определить направления совершенствования процессов. Стиль управления, демографическая структура, процессы социализации усиливают общекультурный уровень. С. Линг оценил корреляцию процесса развития компетенций с организационной культурой и сделал выводы о том, что коммуникационный процесс, основанный на солидарности и доверии, создает благоприятную среду для обмена знаниями и обеспечивает эффективность процессов развития компетенций [19].

Обсуждая структуру организации через призму управленческой культуры, а также ее влияния на управленческие процессы, многие исследователи в своих работах указывают на существующую зависимость управленческой культуры и типа структуры. Так, например, Л. Лаулуса и Дж. Эглем утверждают, что структура организации является существенным формальным культурным элементом, обуславливающим процессы

управления, когда в зависимости от характера структуры формируются действия сотрудников и отношения с заинтересованными сторонами [16]. Л. Хабер установил, что каждая формальная модель организационной структуры отличается разделением ответственности, компетенций, закрепленных за рабочими местами, системой оплаты труда и корпоративными коммуникациями внутри организации и за ее пределами, а также выявил роль формальных и неформальных структур в реализации поставленных задач, указав при этом, что различия в управленческих решениях связаны с организационно-правовой формой компании и ее размером [11].

Особое внимание в настоящее время уделяется обсуждению информационных технологий как одного из элементов управленческой культуры, а также интенсивности и вариантов развития и внедрения современных технологий в управление бизнес-процессами. М. Альберт и М. Сильверман ввели понятие «модель совершенствования» управленческой культуры, которая включает в себя формирование целей программ изменений, разработку этапов изменений, интеграцию программ в управление человеческими ресурсами [6].

М. Галливан и М. Срайт подвели итоги исследований организационной культуры и применения информационных технологий [10]. Ученые исследовали различные коммуникационные технологии, включая электронную почту, системы поддержки электронных встреч, видеоконференции и системы нового поколения, имеющие значение для процесса принятия решений. Исследователи, в частности указали, что технологии обеспечивают культурную совместимость, облегчают интеграцию сотрудников из разных культур, технологичные системы помогают стандартизировать бизнес-процессы. Организации, где применяемые информационные технологии (далее – ИТ) интегрируют и объединяют рабочую силу, используют ИТ, стремясь достичь преимуществ компании. Осознание роли ИТ в формировании культуры на управленческом уровне положительно сказывается на деятельности персонала и формирует благоприятное отношение к внедрению технологий через интеграцию в процессы планирования, проектирования и управления, укрепляя при этом общую управленческую культуру.

Дж. Дальгаард с соавторами утверждают, что процессное управление, используя различные методы и инструменты, оптимизирует стандартизированное управление процессами и помогает уделять особое внимание клиентам, поставщикам, обеспечивая возможность улучшения эффективности деятельности организации [8].

М. Наор с соавторами указывают на преимущества применения практик и процедур менеджмента качества в процессах управления процессами и повышения эффективности производства, при этом подчеркивая важность культурных элементов в практике и деятельности менеджмента [21].

А. Франклин и Дж. Паган исследовав причинно-следственные связи между формальными, неформальными культурными факторами и выбором стратегий дисциплины работников, пришли к заключению, что действия руководителя при выборе формальной дисциплинарной природы обусловлены письменными документами организации, своевременными и подробными справками, организационной структурой, обеспечивающей иерархический характер, организацией обучения трудовой дисциплине и опытом социализации работников в организации [9; 21].

М. Ли и С. Вайднер исследовали возможности применения систем управления культурой и менеджмента с целью определения типа культуры, развития бизнес-процессов, и создания на их основе программ действий по совершенствованию процессов [18]. Д. Кук с соавторами представили мероприятия по совершенствованию управленческой культуры, используя при этом наращивание потенциала персонала, которое включает в себя схемы повышения качества, непрерывное совершенствование производственных процессов, внедрение инноваций и участие сотрудников в этих процессах, которое реализуется через структурированные процедуры и правила найма, стимулирующие и дисциплинарные процедуры, процедуры охраны труда и техники безопасности и другие описания норм поведения на рабочем месте [14]. Исследователи считают, что одним из важнейших культурных аспектов является ориентация компании на благополучие сотрудников, которая включает в себя улучшение качества условий труда и применение мер мотивации. С. Бушардт, Д. Гласкофф и Д. Доти ссылаются на важность создания системы вознаграждения и премирования, направленной на создание системы удовлетворенности сотрудников работой, независимо от того, в какой межкультурной среде работает организация, поскольку быстрые технологические и политические изменения не только открывают новые возможности, но и создают чувство незащищенности, поэтому аспект мотивации, стимулирования и вознаграждения важен в управлении человеческими ресурсами [7].



В таблице 1 представлены категории и подкатегории управленческой культуры как части организационной культуры, а также авторы, проводившие исследования по отдельным подкатегориям на данном онтологическом (исследовательском) поле.

Таблица 1

### Категории и подкатегории управленческой культуры как части организационной культуры

Категории	Подкатегории	Авторы, проводившие исследования по отдельным подкатегориям
Стратегии	Четко определенные, прозрачные, могут быть сформулированы в документах	Бушардт, Гласкофф, Доти, Тейлор, Хиггинс, Макалластер
Организационная структура	Организация компании, управление	Хиггинс, Макалластер, Джагадживан, Шанмугаму, Хабер, Хью
Регулирование	Правила, регламенты	Шейн, Дальгаард
Технологии	Информационные технологии, интеллектуальный, технический капитал, техническое обеспечение	Шейн
Процессы	Управление, производство, творчество, социализация и т. д.	Дальгаард, Линг
Информационные системы	Обеспечение персонала всех уровней необходимой информацией, информационными системами	Шейн
Контроль	Организационные нормы и правила, методы производственного и управленческого контроля	Джонсон, Шейн, Кук
Стимулирование	Система премирования и поощрения	Ли, Вайднер, Шейн, Кук, Бушардт, Гласкофф, Доти

Составлено автором по материалам исследования

## Заключение

Частично сформулированная концепция управленческой культуры совпадает элементами культуры, известными как «сильные», выделенными Э. Шейном, но не идентичными друг другу [25]. Концепция управленческой культуры выделяет физическую среду, управление, организацию процессов, деятельность по управлению персоналом и т. д. Именно это и составляет содержание управленческой работы. Управленческая культура – это совокупность достижений организации и выполнения управленческих процессов, регламентации операционных процессов, использования приемов в управлении, а также требований, которые определяются общественной моралью, этикой, эстетикой, нормами права, принципами и предъявляются к системе управления и сотрудникам. Кроме того, культура управления имеет большое значение и обуславливает успешное управленческое решение многих социально-экономических задач компании. Эффективная деятельность управленческого аппарата, структурных подразделений, отдельных управленческих кадров возможна в условиях рыночной экономики только при высоком уровне управленческой культуры. В современных условиях соответствие требованиям управленческой культуры способствует достижению четкого и слаженного уровня управленческого персонала, рациональному использованию рабочего времени, физических и духовных сил, повышению профессионального уровня персонала предприятия.

### Библиографический список

1. Грошев, И. В., Краснослободцев, А. А. Организационная культура. – М.: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2013. – 535 с.
2. Грошев, И. В. Менеджмент организационной культуры. – М.: Изд-во МПСИ; Воронеж: Изд-во «МОДЭК», 2014. – 512 с.
3. Грошев, И. В., Жерегеля, А. В., Школьный, Д. В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий // Управление. – 2019. – Т. 7, № 2. – С. 30–34.
4. Грошев, И. В., Мэнин, Хэ Сравнительный анализ моделей трансформации организационной культуры // Управление. – 2020. – Т. 8, № 1. – С. 94–101.

5. Ци Жунчао. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятий // Вестник Московской академии Следственного комитета Российской Федерации. – 2020. – № 1. – С. 119–123.
6. Albert, M., Silverman, M. Thawing out your management culture // *Training & Development Journal*. – 1984. – V. 38, No. 2. – Pp. 22–25.
7. Bushardt, S. C., Glascoff, D. W., Doty, D. H. Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: a conceptual model // *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. – 2011. – V. 15, No. 2. – Pp. 57–70.
8. Dahlgaard, J. J., Chen, Ch.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L. A., Dahlgaard-Park, S. M. Business excellence models: limitations, reflections and further development // *Total Quality Management*. – 2013. – V. 24, No. 5. – Pp. 519–538.
9. Franklin, A. L., Pagan, J. F. Organization culture as an explanation for employee discipline practices // *Review of Public Personnel Administration*. – 2006. – No. 26 (1). – Pp. 52–73.
10. Gallivan, M., Srite, M. Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture // *Information and Organization*. – 2005. – V. 15, No. 4. – Pp. 295–338.
11. Haber, L. H. The role of formal and informal structures in shaping the corporation's relational capital // *Management*. – 2014. – V. 18, No. 1. – Pp. 136–153.
12. Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., Corner, P. D. Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions // *Journal of Applied Psychology*. – 2016. – V. 101, No. 6. – Pp. 846–861.
13. Higgins, J. M., Mcallaster, C. If you want strategic change, don't forget to change your cultural artefacts // *Journal of Change Management*. – 2004. – V. 4, No. 1. – Pp. 63–73.
14. Hu, Q., Dinev, T., Hart, P., Cooke, D. Managing employee compliance with information security policies: the critical role of top management and organizational culture // *Decision Sciences*. – 2012. – V. 43, No. 4. – Pp. 615–659.
15. Jagajeevan, R., Shanmugam, P. Common artifacts contributing to organizational culture: an Indian perspective // *ICFAI Journal of Soft Skills*. – 2008. – V. 2, No. 3. – Pp. 29–59.
16. Laulusa, L., Eglem, J.-Y. L'impact des valeurs confucéennes sur le processus de contrôle de gestion dans une entreprise / État Chinoise [Влияние конфуцианских ценностей на процесс управленческого контроля в одной точке / Китайское государство] // *Comptabilité – Contrôle – Audit*. – 2011. – V. 17, No. 3. – Pp. 7–29.
17. Lee, Y., Kramer, A. The role of purposeful diversity and inclusion strategy (PDIS) and cultural tightness/looseness in the relationship between national culture and organizational culture // *Human Resource Management Review*. – 2016. – V. 26, No. 3. – Pp. 198–208.
18. Lee, M. T., Widener, S. K. Culture and management control systems in today's high-performing firms // *Management Accounting Quarterly*. – 2013. – V. 14, No. 2. – Pp. 11–18.
19. Ling, C. T. N. Culture and Trust in Fostering Knowledge – Sharing // *Journal of Knowledge Management*. – 2011. – V. 9, No. 4. – Pp. 328–339.
20. Melnikas, B. Management culture in the context of globalization and European integration: historical background // *Public Administration and Management Culture in View of Globalization: New Challenges*. – 2008. – V. 18, No. 2. – Pp. 6–17.
21. Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., Schroeder, R. G. The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices // *Decision Sciences*. – 2008. – V. 39, No. 4. – Pp. 671–702.
22. Năstase, M. Understanding the managerial culture // *Review of International Comparative Management*. – 2009. – V. 10, No. 2. – Pp. 1–8.
23. Nicolescu, O., Verboncu, I. Fundamentele managementului organizației [Основы управления организацией] // *Editors Tribuna Economică, București*. – 2001. – 381 p.
24. Raz, A. E. *Emotions at work: normative control, culture and organizations in Japan and America*. – Cambridge, MA and London: Harvard University Asia Center. – 2002. – 258 p.
25. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership / 3rd Edition*. – San Francisco: Jossey-Bass. – 2004. – 375 p.
26. Tang, M. C., Li, M. G., Zhang, T. The impacts of organizational culture on information security culture: a case study // *Information Technology & Management*. – 2016. – V. 17, No. 2. – Pp. 179–186.
27. Taylor, J. Organizational culture and the paradox of performance management // *Public Performance & Management Review*. – 2004. – V. 39, No. 1. – Pp. 7–22.

#### References

1. Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. *Organizational culture*, Moscow, YUNITY-DANA, 2013, 535 p. (In Russian).
2. Groshev I. V. *Management of organizational culture*, Moscow, MPSI; Voronezh, MODEK, 2014, 512 p. (In Russian).

3. Groshev I. V., Zheregelya A. V., Shkol'nyi D. V. Management of organizational culture in the conditions of digitalization of enterprises, *Upravlenie*, 2019, vol. 7, no. 2, pp. 30–34. (In Russian).
4. Groshev I. V., Menin He Comparative analysis of models of transformation of organizational culture, *Upravlenie*, 2020, vol. 8, no. 1, pp. 94–101. (In Russian).
5. Zi Gunchao Influence of organizational culture on the efficiency of enterprises' activities, *Bulletin of the Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation*, 2020, no. 1, pp. 119–123. (In Russian).
6. Albert M., Silverman M. Thawing out your management culture, *Training & Development Journal*, 1984, vol. 38, no. 2, pp. 22–25.
7. Bushardt S. C., Glascoff D. W., Doty D. H. Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: a conceptual model, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 2011, vol. 15, no. 2, pp. 57–70.
8. Dahlgaard J. J., Chen Ch.-K., Jang J.-Y., Banegas L. A., Dahlgaard-Park S. M. Business excellence models: limitations, reflections and further development, *Total Quality Management*, 2013, vol. 24, no. 5, pp. 519–538.
9. Franklin A. L., Pagan J. F. Organization culture as an explanation for employee discipline practices, *Review of Public Personnel Administration*, 2006, vol. 26, no. 1, pp. 52–73.
10. Gallivan M., Srite M. Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture, *Information and Organization*, 2005, vol. 15, no. 4, pp. 295–338.
11. Haber L. H. The role of formal and informal structures in shaping the corporation's relational capital, *Management*, 2014, vol. 18, no. 1, pp. 136–153.
12. Hartnell C. A., Kinicki A. J., Lambert L. S., Fugate M., Corner P. D. Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions, *Journal of Applied Psychology*, 2016, vol. 101, no. 6, pp. 846–861.
13. Higgins J. M., Mcallaster C. If you want strategic change, don't forget to change your cultural artefacts, *Journal of Change Management*, 2004, vol. 4, no. 1, pp. 63–73.
14. Hu Q., Dinev T., Hart P., Cooke D. Managing employee compliance with information security policies: the critical role of top management and organizational culture, *Decision Sciences*, 2012, vol. 43, no. 4, pp. 615–659.
15. Jagajeevan R., Shanmugam P. Common artifacts contributing to organizational culture: an Indian perspective, *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2008, vol. 2, no. 3, pp. 29–59.
16. Laulusa L., Eglem J.-Y. The impact of Confucian values on the process of management control in a middle-prise'd. Chinese state [L'impact des valeurs confucéennes sur le processus de contrôle de gestion dans une entreprise. État Chinoise], *Comptabilité. Contrôle Audit*, 2011, vol. 17, no. 3, pp. 7–29. (In French).
17. Lee Y., Kramer A. The role of purposeful diversity and inclusion strategy (PDIS) and cultural tightness/looseness in the relationship between national culture and organizational culture, *Human Resource Management Review*, 2016, vol. 26, no. 3, pp. 198–208.
18. Lee M. T., Widener S. K. Culture and management control systems in today's high-performing firms, *Management Accounting Quarterly*, 2013, vol. 14, no. 2, pp. 11–18.
19. Ling C. T. N. Culture and trust in fostering knowledge – sharing, *Journal of Knowledge Management*, 2011, vol. 9, no. 4, pp. 328–339.
20. Melnikas B. Management culture in the context of globalization and European integration: historical background, *Public Administration and Management Culture in View of Globalization: New Challenges*, 2008, vol. 2, no. 18, pp. 6–17.
21. Naor M., Goldstein S. M., Linderman K. W., Schroeder R. G. The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices, *Decision Sciences*, 2008, vol. 39, no. 4, pp. 671–702.
22. Năstase M. Understanding the managerial culture, *Review of International Comparative Management*, 2009, vol. 10, no. 2, pp. 1–8.
23. Nicolescu O., Verboncu I. Fundamentals of organization management [Fundamentele Managementului Organizației], *Editura Tribuna Economică, București*, 2001, 381 p. (In Romanian).
24. Raz A. E. *Emotions at work: Normative control, culture and organizations in Japan and America*, Cambridge, MA and London, Harvard University Asia Center, 2002, 258 p.
25. Schein E. H. *Organizational culture and leadership*, 3rd Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, 375 p.
26. Tang M. C., Li M. G., Zhang T. The impacts of organizational culture on information security culture: a case study, *Information Technology & Management*, 2016, vol. 17, no. 2, pp. 179–186.
27. Taylor J. Organizational culture and the paradox of performance management, *Public Performance & Management Review*, 2004, vol. 39, no. 1, pp. 7–22.