

УДК 65.015.1

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАРТ ОПЫТА СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ В КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ (НА ПРИМЕРЕ КУЛЬТУР БЕЛАРУСИ И КАЗАХСТАНА)

И. И. УГЛЯНИЦА¹⁾

¹⁾Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

В связи с возможным ухудшением показателей эффективности ведения бизнеса в ситуациях межкультурного взаимодействия исследуется вопрос о формировании и модификации управленческих практик при осуществлении деятельности в кросс-культурной среде. Аргументируется использование сравнения карт опыта сотрудников для адаптации управленческих практик под различные характеристики культуры (на примере культур Беларуси и Казахстана).

Ключевые слова: корпоративная культура; управленческие практики; опыт сотрудников; межкультурное взаимодействие в бизнесе.

EMPLOYEE JOURNEY MAPS USING FOR MANAGEMENT STRATEGY DEVELOPMENT IN A CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT (THE EXAMPLE OF THE CULTURES OF BELARUS AND KAZAKHSTAN)

I. I. UHLIANITSA^a

^aBelarusian State University, 4 Niezaliežnasci Avenue, Minsk 220030, Belarus

The article illustrates the research of the formation and modification of management practice when carrying out an activity in a cross-cultural environment. This issue is important due to the possible degradation of the measures of business effectiveness in intercultural exchange situations. The article substantiates the comparison of employee journey maps use for management practices adaptation to different cultural characteristics using the example of the cultures of Belarus and Kazakhstan.

Keywords: corporate culture; management practices; employee experience; intercultural exchange in business.

Введение

В зависимости от структуры бизнес-процессов и организационной модели компании могут приходиться к выводу о необходимости открытия локальных представительств за рубежом. Даже при почти повсеместном распространении интернета и других коммуникационных технологий не во всех отраслях возможно до конца цифровизировать бизнес и осуществлять деятельность удаленно. Кроме того, остаются и более традиционные причины открытия различных филиалов и региональных представительств (например, сокращение затрат на логистику).

Образец цитирования:

Угляница ИИ. Использование карт опыта сотрудников для формирования стратегий управления в кросс-культурной среде (на примере культур Беларуси и Казахстана). *Человек в социокультурном измерении*. 2022;1:64–70.

For citation:

Uhljanitsa II. Employee journey maps using for management strategy development in a cross-cultural environment (the example of the cultures of Belarus and Kazakhstan). *Human in the Socio-Cultural Dimension*. 2022;1:64–70. Russian.

Автор:

Илья Игоревич Угляница – аспирант кафедры культурологии факультета социокультурных коммуникаций.

Author:

Ilya I. Uhljanitsa, postgraduate student at the department of cultural studies, faculty of social and cultural communication. uglianic@bsu.by

В данных процессах большую роль играет традиционный менеджмент. Культурный аспект часто упускается, когда речь идет о международной кооперации и бизнесе. Каждая страна имеет свои особенности ведения бизнеса. Национальная культура, по данным многих исследований (например, работ Г. Хофстеде), влияет на корпоративную. В связи с этим возникает следующий вопрос: «Каким образом учитывать национально-культурные особенности государств при осуществлении управленческой деятельности в кросс-культурной среде?»

На современном этапе эта проблема становится более актуальной. Все меньшее количество компаний рассматривают в рамках своих стратегий развития лишь национальные рынки стран, в которых они были основаны. И большие устоявшиеся предприятия, и небольшие, но нацеленные на быстрый рост стартапы сталкиваются с кросс-культурным взаимодействием. Для многих управленцев это стало практически ежедневной практикой. Стоит отметить, что неспособность подстроить управленческие практики под локальные реалии может привести к ухудшению бизнес-показателей. Согласно исследованию Дж. Стюарта Блэка и Х. Грегерсена от 10 до 20 % управленцев, отправленных за рубеж, возвращаются раньше запланированного срока из-за неудовлетворенности работой и трудностей в адаптации к локальной культуре, а до трети из тех, что остаются, не достигают ожидаемых показателей эффективности [1, p. 52]. Несомненно, это является проблемой, особенно учитывая упомянутую выше интенсификацию международных, а значит, и межкультурных контактов. Цель данной статьи – обосновать модель модификации управленческих практик при взаимодействии в кросс-культурной среде на основе построения карт опыта сотрудников, связанных с национальной культурой. Указанный вопрос исследуется на примере культур Беларуси и Казахстана. В рамках интеграционных процессов ЕАЭС Республика Беларусь и Республика Казахстан имеют возможности для интенсивной экономической кооперации (в связи со свободой движения товаров, услуг и рабочей силы). Подобное экономическое положение является выгодным для белорусских компаний. ВВП Казахстана, по данным Всемирного банка за 2020 г., достигает 159,8 млрд долл. США. Население Казахстана составляет 18,7 млн человек, а ВВП на душу населения – 8528,4 долл. США¹. Таким образом, можно сказать, что это достаточно большой рынок, к которому у белорусских компаний есть почти свободный доступ. Выводы, представленные в настоящей статье, могут быть использованы при планировании практической деятельности в рамках кросс-культурного взаимодействия белорусских и казахстанских экономических субъектов.

Теоретические основы

Согласно Э. Шейну, одному из классиков исследования текущего вопроса, корпоративная культура – это «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменению внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого является достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [2, с. 40]. Упоминаемые им «базовые представления» скрыты и неосознаваемы как для стороннего наблюдателя, так и для самого носителя культуры (они самоочевидны настолько, что не требуют никаких рациональных доказательств). Т. Дил и А. Кеннеди под корпоративной культурой понимают «то, как здесь все делается»² [3, p. 14].

Конечно, на культуру компаний, их способ деятельности и ведения бизнеса влияет не только национальная культура, но и факторы личностных характеристик основателей компании (данный вопрос исследовался Э. Шейном, Б. Шнайдером, Ч. О’Райли и др.), а также процессы адаптации компаний к внешней среде через решение различных организационных задач (этому фактору уделяли большое внимание Р. Камерон, К. Куинн, Ч. Ханди, Дж. Катценбах и др.). В контексте международного взаимодействия на первый план выходит влияние именно национальных особенностей на действия компаний и их сотрудников. Имеет значимость и вопрос о способах учета данных особенностей при осуществлении управленческой деятельности.

Одной из самых влиятельных концепций, объясняющих воздействие национальной культуры на корпоративную, является модель Хофстеде. Нидерландский исследователь проанализировал национальные культуры (которые он называет «ментальными программами») различных стран по шести показателям: дистанция власти (*power distance*, PDI); коллективизм или индивидуализм (*collectivism versus individualism*, IDV); феминность или маскулинность (*feminity versus masculinity*, MAS); избегание неопределенности (*uncertainty avoidance*, UAI); долгосрочность ориентации (*long-term orientation*, LTO) и раскрепощенность или сдержанность (*indulgence versus restraint*, IVR).

Дистанция власти представляет собой «степень, в которой члены институтов и организаций внутри страны, наделенные меньшей властью, ожидают, что власть будет распределена неравномерно, и принимают это» [4, p. 61].

¹Всемирный банк. Обзор по Казахстану [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/country/kazakhstan/overview> (дата обращения: 14.05.2021).

²Здесь и далее перевод наш. – И. У.

Метрике «коллективизм или индивидуализм» Г. Хофстеде дает такое определение: «Меньшинство людей в нашем мире, которые живут в обществах, где индивидуальные интересы преобладают над интересами группы, это общества, которые мы будем называть индивидуалистскими» [4, р. 91].

В концепции Хофстеде метрика «феминность или маскулинность» предполагает следующее: «Общество названо (автором) маскулинным, когда гендерные роли ясно разграничены: от мужчин ожидаются асертивность, жесткость и фокусировка на материальном успехе, когда от женщин ожидаются скромность, нежность и озабоченность качеством жизни. Общество названо феминным, когда гендерные роли совпадают, и от мужчин, и от женщин ожидаются скромность и озабоченность качеством жизни» [4, р. 140].

Метрика «избегание неопределенности» представляет собой «степень, в которой представители культуры чувствуют угрозу в неопределенной либо неизвестной для них ситуации» [4, р. 191]. Культуры с высоким показателем UAI «гнушаются неопределенных ситуаций» [4, р. 197].

Г. Хофстеде определяет метрику «долгосрочность ориентации» как «поощрение качеств, направленных на будущие награды, в частности настойчивость и бережливость. Краткосрочная ориентация означает поощрение качеств, связанных с настоящим и прошлым, например уважение традиций, сохранение лица и удовлетворение социальных обязательств» [4, р. 239].

Метрике «раскрепощенность или сдержанность» социолог дает следующее определение: «Раскрепощенность означает тенденцию к относительно свободному разрешению удовлетворения естественных человеческих нужд в удовольствии от жизни и в веселье. Сдержанность означает убеждение, что удовлетворение таких потребностей должно быть ограничено и регулироваться строгими социальными нормами» [4, р. 281].

В результате усилий Г. Хофстеде, а также других исследователей, использовавших его методологию, числовые показатели по данным метрикам получены для большинства стран мира.

В концепции Хофстеде связь между национальной и корпоративной культурами определяется через пересечение метрик «дистанция власти» и «избегание неопределенности»: «Существуют эмпирические доказательства зависимости между позицией страны в матрице PDI – UAI и моделями организаций, скрытыми в умах людей из этих стран, что влияет на пути решения проблем» [4, р. 303]. Подобное пересечение двух метрик позволяет получить четыре типа корпоративной культуры, к которой будут тяготеть компании этих стран: рынок (низкий уровень избегания неопределенности, небольшая дистанция власти), машина (высокий уровень избегания неопределенности, небольшая дистанция власти), семья (низкий уровень избегания неопределенности, высокий показатель дистанции власти) и пирамида (высокий уровень избегания неопределенности, высокий показатель дистанции власти). Положение различных стран в данной системе координат проиллюстрировано на рис. 1.

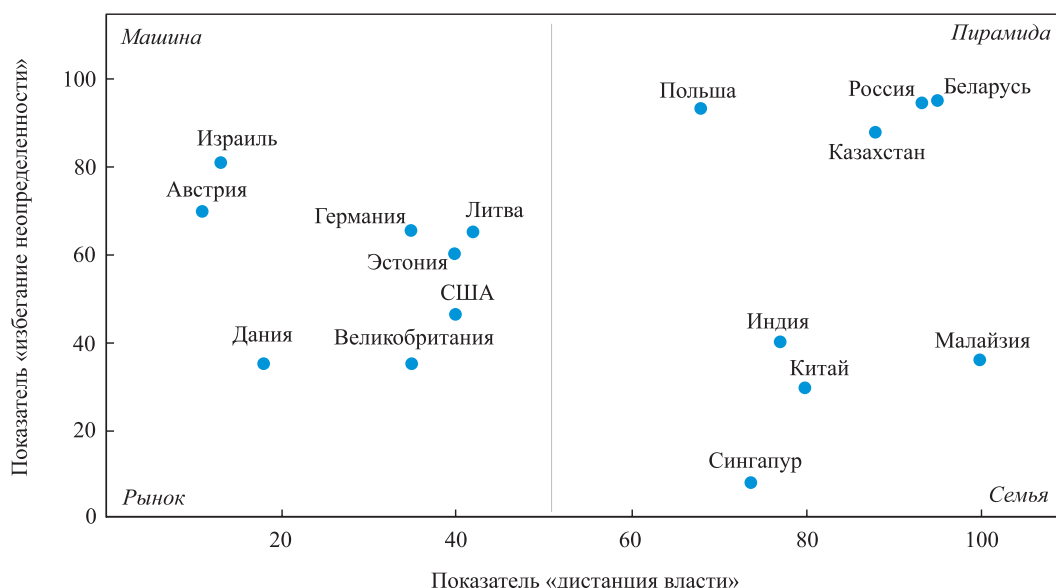


Рис. 1. Склонность стран к разным типам корпоративных культур согласно методологии Хофстеде, баллы (разработано автором по данным Hofstede Insights³)

Fig. 1. Propensity of countries to different types of corporate cultures according to the methodology of Hofstede, scores (developed by the author on the data of Hofstede Insights)

³Country comparison [Electronic resource] // Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison> (date of access: 14.05.2021).

Первоначальное исследование проводилось Г. Хофстеде в период с 1967 по 1973 г. Для этого использовались опросники сотрудников компании *IBM*. Всего было проанализировано около 116 тыс. опросников от респондентов из 72 стран. Несмотря на то что данные поступили от представителей одной компании, их можно считать достоверными на уровне национальных культур. Как пишет Г. Хофстеде, «на первый взгляд может казаться удивительным, что сотрудники мультинациональной корпорации – очень специфический пласт людей – могут быть использованы для идентификации различия в национальных ценностных системах. Однако от одной страны к другой они представляли собой практически идеальные выборки: были одинаковы по всем параметрам, кроме национальности, что сделало фактор национальных различий в их ответах необычайно ясным» [4, р. 30]. В дальнейшем анализ данной методологии продолжался и расширялся многими исследователями (М. де Моиж, П. Моритцен, Р. Хелмрайх и др.). Цена деления шкалы каждого из шести показателей методологии Хофстеде – 1 пункт. Минимальное значение шкалы – 0, максимальное – 100. Значения меньше 50 баллов считаются низкими, больше – высокими.

Результаты и их обсуждение

Модель сравнения культур и влияние характеристик культуры на поведение в рабочих ситуациях. Согласно методологии Хофстеде у культуры Республики Беларусь 95 баллов по шкале «дистанция власти» и 95 баллов по шкале «избегание неопределенности», а у культуры Казахстана – 88 баллов по каждой шкале. Иначе говоря, в данных контекстах культуры достаточно близки и относятся к одному типу (*пирамида*). В этом типе культуры Г. Хофстеде определяет важность формальных правил и личной власти.

Однако, как указывает социолог, и другие измерения национальных культур имеют значение в контексте поведения людей в рабочих ситуациях. Сравнение культур Беларуси и Казахстана по всем шести метрикам приведено на рис. 2.

Значимое в контексте данного вопроса различие культур наблюдается в показателе «маскулинность». В культуре Казахстана данный показатель более чем в два раза превышает таковой в культуре Беларуси (50 баллов против 20). Это является значимым моментом, на который необходимо обращать внимание белорусским управленцам при взаимодействии с казахстанскими подчиненными или партнерами. Различия между культурами при высоком и низком уровнях маскулинности в контексте рабочих ситуаций приведены в таблице.

Таким образом, культуры с разными показателями маскулинности в значительной степени различаются. Можно сказать, что в странах с высоким показателем маскулинности управленец воспринимается как тот, кто способен принимать более резкие, индивидуальные и, возможно, рискованные решения. Конечно, культуру Казахстана нельзя назвать в высшей степени маскулинной, учитывая, что по шкале Хофстеде этот показатель составляет 50 баллов. Однако в сравнении с показателем «маскулинность» (в 20 баллов) для Беларуси данная культурная разница, несомненно, требует внимания.

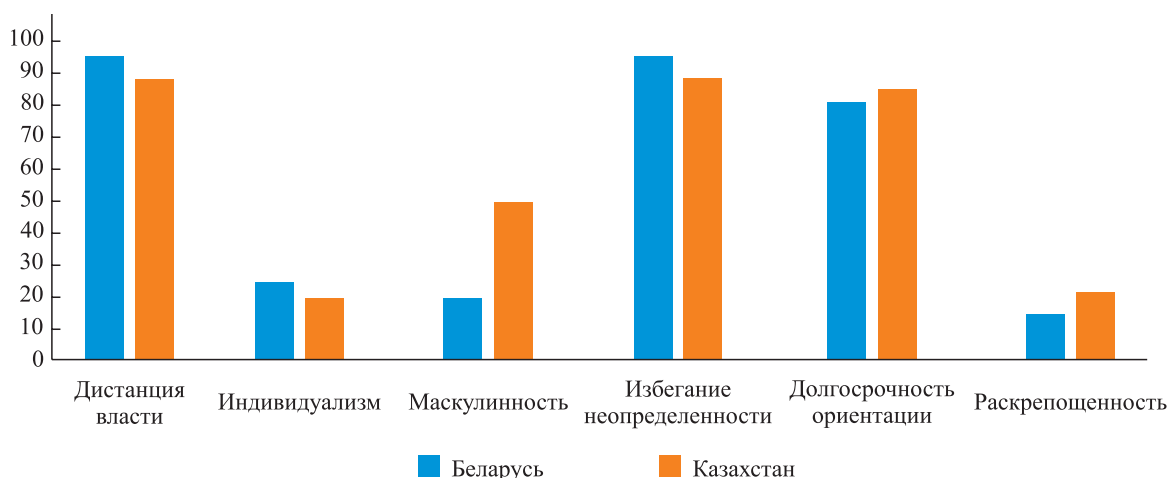


Рис. 2. Сравнение характеристик культуры Беларуси и Казахстана согласно методологии Г. Хофстеде, баллы (разработано автором по данным *Hofstede Insights*⁴)

Fig. 1. Comparison of characteristics of the Belarus and Kazakhstan, scores (developed by the author on the data of *Hofstede Insights*)

⁴Hofstede Insights...

Сравнительная характеристика культур с низкими и высокими показателями маскулинности в методологии Хофстеде
Comparative characteristics of cultures with high and low levels of masculinity in the methodology of Hofstede

Характеристика культуры с низким показателем маскулинности	Характеристика культуры с высоким показателем маскулинности
Важны сотрудничество и отношения с руководителем	Важны вызовы и получение известности через работу
Важны личное пространство и страховка от внезапных увольнений	Важны продвижение и уровень дохода
Ценности мужчин и женщин в малой степени различаются	Ценности мужчин и женщин в значительной степени различаются
Низкий уровень стресса на работе	Высокий уровень стресса на работе
Приоритет групповых решений	Приоритет индивидуальных решений
Предпочтение работать в небольших компаниях	Предпочтение работать в больших корпорациях
Частная жизнь защищена от работодателя	Работодатель может вторгаться в частную жизнь сотрудников
Повышения присваиваются согласно заслугам	Повышения присваиваются согласно протекции
Работа не является жизненным приоритетом	Работа является жизненным приоритетом
Рациональное отношение к себе, эмпатия по отношению к другим людям, независимо от группы, к которой они относятся	Отношение к себе на основе эгоистичных мотивов, отсутствие чувства ответственности за действия других людей
Главное в сотрудничестве компании и потребителя – кооперация	Главное в сотрудничестве компании и потребителя – достижения

Источник: [5, с. 239].

Использование данных о характеристиках национальной культуры для модификации инструментов управленческой деятельности. При открытии филиалов (а значит, и найме местного персонала) и выходе на новые рынки, безусловно, нужно учитывать местные реалии ведения бизнеса, его формальные и неформальные правила. Конечно, любая модель культуры, тем более выраженная в числовых показателях, – удобный образец, позволяющий взглянуть на картину в целом. Культура определяет характеристики опыта, с которым сталкиваются сотрудники организаций каждый день. Именно из культуры исходят базовые представления о том, на каких основах следует строить бизнес-процессы, модели постановки задач и карьерного роста, что допустимо во взаимоотношениях с руководством, а что нет, т. е. те элементы организации трудового процесса, с которыми сотрудники взаимодействуют каждый день. Из этого взаимодействия возникают опыт работников относительно организации и их эмоциональная оценка этого опыта.

При выходе на любой зарубежный рынок может быть полезно и сравнение карт опыта сотрудников. Карты опыта – достаточно распространенный инструмент, направленный на повышение эффективности работы организации. Эмпирическим путем доказано, что, когда рабочее место вызывает у сотрудников позитивный эмоциональный отклик, повышаются различные показатели эффективности. У организаций, которые создали позитивный рабочий опыт для своих сотрудников, показатели рентабельности активов до 3 раз выше, чем у организаций, где рабочий опыт не слишком хорош⁵. В связи с этим прогрессивными компаниями строятся карты путей сотрудников. На схемах отмечаются основные точки контакта сотрудника с организацией – от удобства его рабочего места до формата взаимоотношения с руководством. Большое внимание данному вопросу уделяют А. Пеннингтон, Э. Бриджер, Б. Ганнавей, В. С. Харченко.

Несомненно, этот инструмент культурно зависим. Характеристики национальной культуры влияют на поведение, установки и ожидания персонала (см. таблицу). То, что вызывает позитивный эмоциональный отклик у людей из одной культуры, может не вызвать у людей из другой культуры. Логично, что для успешного взаимодействия и открытия зарубежных филиалов необходимо сравнивать карты опыта сотрудников.

⁵IBM Smarter Workforce Institute. The financial impact of a positive employee experience [Electronic resource]. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O> (date of access: 14.05.2021).

Данное сопоставление может выглядеть следующим образом.

Этап 1: формирование списка должностей для сравнения. Сравняться должны позиции с одинаковым или во многом схожим функционалом.

Этап 2: формирование списка важнейших элементов опыта. Такими компонентами могут быть вопросы мотивации, продвижения по карьерной лестнице, поощрений, ожидаемой структуры принятия решений. Формирование излишне детализированных карт опыта на этапе запуска зарубежного филиала непродуктивно, но они могут дополняться по мере развития филиала.

Этап 3: формирование источников данных. Необходимо получить или составить карты опыта для сравнения. Со стороны, иницирующей открытие иностранного представительства, возможно использовать уже созданные карты опыта собственных сотрудников. Для получения данных за рубежом можно обратиться к консалтинговым компаниям.

Этап 4: сравнение карт опытов согласно критериям, выделенным на этапе 2. Следует сформировать на этой основе список правил и рекомендаций, которые нужно будет учитывать при осуществлении управленческой деятельности.

Полученные от сравнения результаты могут использоваться для модификации отдельных бизнес-процессов и влиять на стратегию управления региональным представительством в целом. Исследования показывают, что национальная культура действует на выбор стратегий управления, их имплементацию и процесс принятия решений [6, р. 77]. Для того чтобы методы стратегии вызывали позитивные эмоции у сотрудников, необходимо учитывать влияние культуры. Если при сравнении выяснилось, что существует большая разница в ожиданиях руководства и сотрудников в отношении автономности и попечительства в работе, следует проанализировать целесообразность использования некоторых методологий управления организациями. В том случае, когда сотрудники ожидают высокой вовлеченности руководителей в их работу, а руководители являются «выходцами» из автономной культуры, использование ключевых показателей эффективности (КПИ), назначенных сотрудникам индивидуально, может вызвать некоторые затруднения, поэтому продуктивнее измерять КПИ не индивидуально, а в целом отделе (подразделении). Это мотивирует руководство вовлекаться в процесс деятельности сотрудников, т. е. в ситуации, когда любой из руководителей осознавал, что его эффективность напрямую связана с эффективностью его подчиненных.

Результаты сравнения карт опыта используются и в рамках модификации более низкоуровневых процессов. Примеры изменений, которые можно внести в различные аспекты ведения бизнеса белорусскими компаниями при их экспансии на казахстанский рынок, представлены ниже.

Модель мотивации. Для Беларуси важны сотрудничество и отношения с руководителем (низкий уровень маскулинности).

Для Казахстана важны вызовы и получение известности через работу (средний уровень маскулинности).

Данные показывают, что в культурах с достаточно высоким показателем уровня маскулинности энергию и мотивацию сотрудникам дают амбициозность, возможность получать высокий заработок, способность стать известным через «громкий» проект. Это стоит учитывать при планировании программ найма и текущей мотивации сотрудников. Хорошими методами мотивации, соответственно, могут быть использование PR-технологий, проведение интервью с сотрудниками в СМИ, выступление сотрудников на профильных конференциях, формирование их личного бренда, а также предложение возглавить какой-либо из проектов компании. В отличие от представителей других культур для белорусов стабильность их работы является одним из важных факторов мотивации.

Модель принятия решений. В культуре Беларуси приоритет отдается групповым решениям (низкий уровень маскулинности).

В культуре Казахстана приоритет отдается индивидуальным решениям (средний уровень маскулинности).

Как показывают данные, белорусы склонны опираться на групповые решения. В связи с более соревновательным, рискованным и резким обществом других культур такая тактика может отразиться на скорости и эффективности принятия решений. Несомненно, местный персонал будет подстраиваться под белорусского руководителя, но ситуация, когда действия лидера противоречат рабочим установкам, формируемым национальной культурой, может создать проблемы в долгосрочной перспективе.

Модель продвижения по карьерной лестнице. В Беларуси повышения присваиваются согласно заслугам (низкий уровень маскулинности).

В Казахстане в большинстве случаев повышения присваиваются согласно рекомендациям (средний уровень маскулинности).

Белорусским руководителям можно порекомендовать комбинировать модели «повышение по заслугам» и «повышение по рекомендации». Конечно, предлагать повышение сотрудникам, показавшим наиболее высокие результаты, в интересах любой компании, как и следовать правилам, сложившимся на рынке определенной страны. Таким образом, при планировании повышений следует опираться не только на количественные показатели эффективности, так как они могут быть непродуктивны в долгосрочной перспективе. Важно учитывать мнение наиболее авторитетных коллег и подчиненных.

Эти данные опираются на высокоуровневые исследования. При детальном рассмотрении конкретных компаний в контексте культур картина может меняться, но верхнеуровневые показатели стран свидетельствуют о наличии культурной вариативности, которую необходимо учитывать в управленческой деятельности для «сглаживания» культурной разницы, приводящей к ухудшению бизнес-показателей. Так, чем культурно «дальше» находятся страны, тем важнее становится этот аспект.

Заключение

Таким образом, при осуществлении международной деятельности вопрос о подстройке управленческих практик под локальную культуру становится все более актуальным. Это связано как с интенсификацией международных коммерческих контактов, так и с возникновением факторов ухудшения показателей эффективности деятельности управленцев. Обоснование метода разрешения данной проблемы произведено на примере национальных культур Беларуси и Казахстана, рассмотренных согласно методологии Хофстеде, а также в связи с влиянием национальной культуры на выбор управленческих стратегий и возможной необходимостью их модификации. В соответствии с методологией Хофстеде культуры Беларуси и Казахстана относятся к одному типу, но различаются в деталях. В культуре Казахстана гораздо выше показатель «маскулинность». Неосознаваемые паттерны поведения в рабочих ситуациях в рамках культуры Казахстана отличаются большей нацеленностью на амбициозность, рискованность, известность. Такой шаблон поведенческих реакций можно учитывать в управленческой деятельности, и при построении и сравнении карт опыта сотрудников.

Библиографические ссылки

1. Gregersen H, Black J. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*. 1999;77(2):52–59.
2. Шейн Э. *Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование*. Жильцов С, Чех А, переводчики. Санкт-Петербург: Питер; 2002. 335 с.
3. Deal T, Kennedy A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company; 1982. 232 p.
4. Hofstede G, Hofstede J, Minkov M. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill; 2010. 561 p.
5. Hofstede G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications; 2001. 574 p.
6. Isak FI, Remes EF. The relationship between culture and strategy – a managerial perspective approach. *Studia Universitatis «Vasile Goldis» Arad. Economics Series*. 2018 [cited 2021 July 16];28(3):76–85. Available from: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/sues-2018-0016>.

References

1. Gregersen H, Black J. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*. 1999;77(2):52–59.
2. Shein E. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo: Postroenie. Evolyutsiya. Sovershenstvovanie* [Organisational culture and leadership: building. evolution. improvement]. Zhil'tsov S, Chekh A, translators. Saint Petersburg: Piter; 2002. 335 p. Russian.
3. Deal T, Kennedy A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company; 1982. 232 p.
4. Hofstede G, Hofstede J, Minkov M. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill; 2010. 561 p.
5. Hofstede G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications; 2001. 574 p.
6. Isak FI, Remes EF. The relationship between culture and strategy – a managerial perspective approach. *Studia Universitatis «Vasile Goldis» Arad. Economics Series*. 2018 [cited 2021 July 16];28(3):76–85. Available from: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/sues-2018-0016>.