

Санкт-Петербургский государственный университет

ГО Цзыхуэй

Выпускная квалификационная работа

Управление организационной культурой предприятий сферы услуг

Направление: 38.04.01 «Экономика»

Основная образовательная программа магистратуры:

ВМ.5649. «Управление развитием организаций»

Научный руководитель:
доцент кафедры управления и
планирования социально-
экономических процессов Санкт-
Петербургского государственного
университета
Кизян Наталья Геннадьевна

Рецензент:
профессор кафедры экономики
транспортной инфраструктуры и
управления строительным
бизнесом ФГАОУ ВО «Российский
университет транспорта»
Капустина Надежда Валерьевна

Санкт-Петербург

2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ	6
1.1. Предприятие сферы услуг как объект управления	6
1.2. Концепция организационной культуры и оценка различных моделей влияния организационной культуры	15
1.3. Роль и методы управления организационной культурой	25
Выводы	39
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ В КИТАЕ И РОССИИ	40
2.1. Современные подходы к управлению организационной культурой китайских и российских сервисных компаний	40
2.2. Исследование существующих методов управления организационной культурой предприятия сферы услуг	51
2.3. Механизм управления текущей организационной культурой	59
Выводы	65
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ПУБЛИЧНОЙ КОМПАНИИ «CHINA UNICOM» В ПРОВИНЦИИ А)	67
3.1. Обзор рынка связи в сфере услуг Китая	67
3.2. Характеристики и методы управления организационной культурой публичной компании «China Unicom»	72
3.3. Эффективность организационной культуры и рекомендации по её развитию	92
Выводы	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	107
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	112
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	118
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	120
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	122

ВВЕДЕНИЕ

Нынешняя социальная среда сложна и изменчива, и предприятия сферы услуг серьезно пострадали от быстро меняющейся социальной среды, такой как пандемия. Что касается сферы услуг на китайском рынке, то, согласно исследованию 500 крупнейших компаний сферы услуг, рост в 2020 году сохранился, но сервисные компании на большей части китайского рынка сильно пострадали, такие как авиационные компании, универмаги и супермаркеты. Особенно малые и средние предприятия сферы услуг из-за отсутствия основной конкурентоспособности, не могут поддерживать тенденцию развития в условиях конкуренции с крупными предприятиями.

Организационная культура - это основное содержание организационного развития и изменений. Основой конкуренции в сфере услуг является повышение качества предоставляемых услуг. Для обеспечения повышения качества сервисных предприятий и стабильного развития предприятий особенно важно знать, как использовать организационную культуру для управления сервисными предприятиями чтобы достичь цели повышения качества обслуживания. В настоящее время, хотя важность организационной культуры для повышения корпоративной конкурентоспособности определена, на китайском и российском рынках, особенно на малых и средних предприятиях, организационной культуре не уделяется внимания и не уделяется эффективному управлению. Проблема с предприятиями заключается в том, что прямое копирование культурного менеджмента других людей, выводящее управление на поверхность поведения, не имеет глубокого понимания и не играет реальной роли. Кроме того, вопрос о том, как эффективно внедряется управление организационной культурой на предприятии и как эффективно оценить, соответствует ли ценностная концепция организационной культуры стратегии в процессе управления, все еще требует много исследований.

Существует большое количество публикаций и научных исследований, посвященных теоретическим и практическим исследованиям организационной культуры, но конкретные вопросы, связанные с влиянием организационной культуры на предприятия сферы услуг и использованием организационной культуры в качестве инструмента содействия развитию предприятия сферы услуг, раскрыты не полностью. Самый ранний ученый Шейн предложил основное определение организационной культуры и сформировал уровень организационной культуры. После этого различные ученые включили понятие организационной культуры при рассмотрении организаций или предприятий. Например, Гринько Т. В., Смирнов С. А. Организационная культура как современный инструмент управления предприятием; Исакова Д. Н., Латыпова М. А. Управление организационной культурой. Ученые также постепенно изучают, как применить культуру управленческой организации к управлению

предприятием сферы услуг, чтобы повысить эффективность предприятия. (С.А. Климин, О.А. Лымарева, Формирование организационной культуры как инструмент мотивации работников сферы услуг.) Однако управление организационной культурой предприятий сферы услуг до сих пор полностью не раскрыто. Как использовать организационную культуру для повышения эффективности деятельности предприятий сферы услуг и повышения их корпоративной конкурентоспособности, все еще требует постоянных исследований.

Актуальность темы обусловлена тем, что эффективное управление организационной культурой помогает повысить уровень и эффективность управления предприятиями сферы услуг. Управление организационной культурой было определено как один из важных факторов повышения конкурентоспособности предприятий. Стабильность организационной культуры может поддерживать долгосрочное устойчивое развитие предприятия. Поэтому управление организационной культурой на предприятиях сферы услуг очень необходимо.

Объектом исследования являются предприятия сферы услуг.

Предметом исследования являются процессы управления организационной культурой предприятий сферы услуг.

Целью исследования является анализ организационной культуры предприятий сферы услуг и разработка рекомендаций по повышению ее эффективности.

Для достижения цели решаются следующие **задачи исследования**:

1. Определить характер, тип и содержание управления в сфере услуг;
2. Определить и систематизировать организационные культурные характеристики и методы управления;
3. Проанализировать текущую ситуацию и недостатки управления организационной культурой в сфере услуг;
4. Исследовать модель организационной культуры выбранных компаний и методы управления их организационной культурой;
5. Проанализировать организационную культуру филиала публичной компании «China Unicom». Предлагать методы управления или предложения, основанные на существующих проблемах управления организационной культурой;
6. Оценить осуществимость и эффективность вынесенных рекомендаций.

Методологические подходы: системный, процессный и междисциплинарный.

Методы исследования: терминологический анализ, теоретический анализ, эмпирическая база, системный анализ, статистические методы, метод сравнений и аналогий, метод обобщений, эмпирическая база, менеджмента, SWOT-анализ, анализ финансовых отчетов компаний, психологический.

Информационно-теоретической основой данной работы являются научные исследования в области управления организационной культурой, статьи и журналы научных и зарубежных экономистов, в области менеджмента (Ю. А. Маленков, Ю.В. Кузнецов и др.), в смежных областях организационной теории(Тихомирова О. Г. Организационная культура, Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. Теория организации, Чжао Пин. Организационное поведение, Бодрова М.И. , Кизян Н.Г. Развитие организационной культуры на предприятиях в Российской Федерации), общедоступная информация на веб-сайтах, финансовая отчетность и отчеты об устойчивом развитии сервисных компаний и т.д.

Практическая значимость этой работы заключается в том, что выдвинутые предложения могут быть использованы сервисными компаниями для создания организационной культуры и управления ею; повысить эффективность работы предприятия сферы услуг; а также для оказания помощи в проведении научных исследований и написании научных статей. Кроме того, результаты исследования также могут быть использованы в управлении организациями с культурными особенностями, такими как управление образованием или некоммерческие организации.

Первая глава работы посвящена обсуждению природы сферы услуг и теоретических аспектов управления, а также определению важности управления организационной культурой для предприятий сферы услуг. В нем определяются, обобщаются и различаются типы и характеристики организационной культуры, изучается направление влияния организационной культуры на управление предприятием сферы услуг, выявляются текущие проблемы управления организационной культурой и обобщаются текущие методы управления.

Целью второй главы работы является изучение текущего состояния построения организационной культуры и управления предприятиями сферы услуг на рынке. Прежде всего, статистические данные о характеристиках организационной культуры и методах управления различных предприятий сферы услуг. Во-вторых, анализируется механизм управления современной организационной культурой.

Третья глава работы посвящена исследованию статуса управления организационной культурой выбранной компании, а также исследованию их методов и стратегий управления организационной культурой. После этого в соответствии с методами управления, соответствующими характеристикам изучаемой организационной культуры, формулируются предложения для сервисных предприятий по повышению уровня управления организационной культурой.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1. Предприятие сферы услуг как объект управления

Сфера услуг - это совокупность подразделений и предприятий, занимающихся производством продуктов обслуживания, которые обычно имеют характеристики одновременного производства и потребления.¹

Сфера услуг - это сектор экономики, и ее статус всегда зависит от развития других секторов. Изменения в сфере услуг являются частью развития мировой экономики.²

Форма обслуживания может быть выражена в виде действия, файла данных или полезности. Это взаимодействие между людьми, организациями и организациями, которое создается для удовлетворения требований клиентов.

Согласно книге "Экономика платных услуг", сервис - это особый вид человеческих услуг, который направлен на удовлетворение потребностей клиентов путем предоставления услуг, необходимых отдельным лицам, социальным группам или организациям.²

Единого определения термина "услуга" не существует. Исторически сложилось так, что определение услуг можно разделить на два типа описаний (табл.1.1). Одна из них заключается в том, что услуга - это полезность, производимая трудом, и ценность этой полезности субъективно оценивается потребителями и зависит от времени. С другой стороны, услуга - это экономическая деятельность или процесс. Этот вид деятельности иногда сопровождается предоставлением реальных продуктов.

Таблица 1.1

Основные определения услуги

Авторы	Содержание определений
услуга – это полезность	
Mill	Услуга означает, что полезность, производимая трудом, не фиксируется и не воплощается в каком-либо объекте. То есть, чтобы дать какое-то счастье, устранить неудобства или боль, время может быть длинным или коротким, но это не навсегда улучшит характер людей или вещей. Здесь труд используется для непосредственного производства полезности, а не для обеспечения чего-то еще, что дает полезность.
Marx	Термин «услуга» в целом относится к особой потребительной стоимости, обеспечиваемой этим видом труда, точно так же, как потребительная стоимость, обеспечиваемая всеми другими товарами. Но особая потребительная стоимость этого вида труда получила здесь особое название «услуга», потому что труд - это не как вещь, а как деятельность по оказанию услуг.
Fushs(1968)	Услуга - это мгновенное исчезновение продукции. Она предоставляется с участием потребителей, это не транспортировка, накопление и хранение, она лишена реальности.
Stanton	Услуга - это особая нематериальная деятельность. Это обеспечивает клиентам или промышленным пользователям удовлетворение, в котором они нуждаются. Это не обязательно связано с продажами других продуктов и другими услугами.
услуга - это экономическая деятельность или процесс	

¹Ван Шао фань, Ван Сянъян. Исследование факторов, влияющих на эффективность инноваций в сфере услуг в Северо-Восточном Китае [J]. Экономическая вертикаль и горизонталь, 2021 (12): 74-82.DOI:10.16528/j.

²Экономика сферы платных услуг / [Е. Н. Жильцов, Н. А. Восколович, В. Н. Казаков и др.]; Под ред. Е. Н. Жильцова. - Казань : Б. и., 1996. - 204 с.; 21 см.; ISBN (В пер.) (Впер.) :Б.ц.

Lehtinen	Услуга - это один или ряд видов деятельности, которые взаимодействуют с посредником или борудованием, и обеспечивают удовлетворение потребителей.
Riddle(1986)	Услуга - это экономическая деятельность, которая предоставляет время, место и форму полезности и в то же время приносит своего рода изменение получателю услуги или собственности.
Gadry	Действие службы - это действие, которое изменяет состояние элемента С (вещей, информации и других характеристик), принадлежащего пользователю службы В, через производителя службы А. Это действие выполняется по запросу пользователя В.
Christian Gronroos ³	Услуга - это процесс, который включает в себя серию (или несколько) нематериальных действий, которые при необходимости происходят в процессе взаимодействия между клиентом и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами и системами предприятие-поставщик услуг. Этот процесс направлен на решение проблемы покупателей услуг.
Ворачек Х. ⁴	Услуга - это процесс, ряд действий. Эти действия могут быть инструментом для производства ценности, они могут создать ценность, но сами не являются самостоятельной ценностью.

**Составлено по: Го Дунхай. «Исследование управления инновациями на предприятиях производственной сферы КНР» [D]. Тяньцзиньский университет, 2011.⁵ И Различные статистические отрывки из литературы.*

Можно сделать вывод, суть служения невидима, и она также теряется со временем. Она отличается от производства продуктов тем, что ориентирована на качество продукции. Целью сервиса является осуществление деятельности по продажам, получение выгод или удовлетворение потребностей потребителей. А сервис уделяет больше внимания процессу и субъективным ощущениям. Сервис иногда - это просто действие, но иногда он будет сопровождаться процессом производства продукта.

С постоянным увеличением потребительского спроса на услуги сфера услуг постепенно превратилась в четкую отрасль. В 1957 году Колин Кларк разделил структуру национальной экономики на три основных сектора в «Условиях экономического прогресса» и указал, что третьим по величине сектором промышленности является сфера услуг.⁵ Концепция третичной индустрии была выдвинута экономистом Аланом Фишером в книге «Конфликт между безопасностью и прогрессом». Он указал, что под отраслью услуг понимается сектор, который предоставляет промежуточные услуги производителям и конечные услуги потребителям.⁶ Затем, в 1968 году, «Экономика» Виктора Р. Фукса (американского экономиста) был использован официально термин «сфера услуг» за рубежом.⁷

Сферу услуг можно разделить на три категории: производственную сферу услуг, сферу бытового обслуживания и государственную сферу общественного обслуживания.

³Gronroos, Christian. Service management and marketing: customer management in service competition. - 3rd ed. - John Wiley & Sons, Inc., 2007.- 496 p.

⁴А. Ж. Батталов. Анализ сферы услуг в Казахстане. 2013. Вестник КазНУ. Режим Доступа URL:<https://articlekz.com/article/8646>

⁵Го Дунхай. «Исследование управления инновациями на предприятиях производственной сферы КНР» [D]. Тяньцзиньский университет, 2011.

⁶Ahujia, G. Collaboration networks, Structural Holes, and Innovation; A longitudinal Study[J]. Administrative Science Quarterly, 2000.9

⁷Allen, F. & Gale, D. Financial Markets, Intermediaries, and Intertemporal Smoothing[R]. Center for Financial Institutions Working Papers 95-20, Wharton School Center for Financial Institutions, University of Pennsylvania, 1988

Производственные услуги относятся к услугам, приобретаемым производителями на частном рынке для дальнейшего производства товаров и услуг, также известных как услуги промежуточного ввода. Потребительские услуги относятся к услугам, которые потребители непосредственно приобретают на частном рынке. Государственные услуги - это в основном услуги, предоставляемые правительством потребителям.

Производственные услуги. Гринфилд (1966) проанализировал значение производственной сферы услуг с точки зрения требований или атрибутов продукта. Он отметил, что производственная сфера услуг - это сфера, где предприятия, некоммерческие организации и правительства в основном предоставляют продукты обслуживания и трудовую деятельность производителям, а не конечным потребителям.⁸ Проанализированная с точки зрения сервисной деятельности, отрасль интеллектуальной собственности можно рассматривать как производственную услугу. Производственные сферы услуг в основном включают финансовые, страховые и бизнес-услуги, такие как реклама, бухгалтерские, юридические, консультационные услуги и т.д.. А также другие интеллектуальные услуги, которые предоставляют клиентам профессиональные услуги.

Потребительские услуги. Они ссылаются на ориентированные на рынок услуги конечного потребления, которые соответствуют услугам как потребительским товарам, поэтому их называют "услугами, ориентированными на жизнь". Одной из наиболее отличительных особенностей является обращение к большинству групп потребителей и обслуживание определенного потребительского поведения.⁹ К ним относятся услуги общественного питания и размещения (гостиницы, рестораны и т.д.), личные услуги (непроизводственные услуги по ведению домашнего хозяйства, парикмахерские, услуги фотостудии и т.д.).

Общие характеристики сервисных предприятий и организаций можно разделить на следующие пункты:

- 1) Важность человеческого капитала. Деятельность сферы услуг в основном основана на взаимодействии между людьми и организациями. Человеческие ресурсы являются очень важным фактором на предприятиях сферы услуг.
- 2) Услуги незаметны. Поскольку услуга не имеет конкретной физической формы, большинство услуг являются абстрактными, которые субъективно ощущаются клиентами и трудно поддаются описанию.
- 3) Услуги дифференцированы. Это относится к тому факту, что услуги, предоставляемые предприятиями, организациями и сотрудниками клиентам,

⁸Barton, D.L. Core Capability and Core Rigidity: a Paradox in Managing Development [J]. Strategic Management Journal, 1992(13)

⁹ЧенСянь, ЧенГДачжун. Отчет об экономике услуг в Китае [М], Economic Management Press, 2013 г.

каждый раз разные. Основная причина заключается в том, что существуют различия в возможностях обслуживания и личных качествах персонала, предоставляющего услуги. Второе заключается в том, что существуют различия в уровне качества и культурных знаниях клиентов, получающих услугу, и третье - это разница в процессе взаимодействия между обслуживающим персоналом и клиентами.¹⁰

- 4) Услуги являются неделимыми и не подлежат хранению. Производство и потребление осуществляются одновременно. Для обычных товаров это осязаемо, но для услуг это другое. Началом производства является потребление, и оно не может храниться с течением времени. Например, услуги общественного питания, парикмахерские услуги, хирургические услуги и т.д.¹¹
- 5) Сильная персонализация. Это означает, что услуги должны предоставляться потребителям с четкими индивидуальными требованиями и потребителям, которые участвуют в процессе обслуживания.¹²

Для предприятий и организаций в сфере производительных услуг его характеристики еще включают следующие два пункта:

- 1) Торгуемость. Существование производственной сферы услуг производителей отражает способность экономики приспосабливаться к изменениям в окружающей среде, что представляет собой платежный механизм для организаций, чтобы приспособиться к экономическим изменениям. Многие учреждения производственного обслуживания выполняют функцию фактического экспорта услуг за пределы региона. Посредством прямого регионального экспорта они способствуют развитию основных секторов экономики в регионе и приносят доход в иностранной валюте. Это может быть выражено как косвенный торгуемый процесс.¹³
- 2) Характеристики промежуточных входов. Сфера услуг производства играет промежуточную роль спроса в производстве продукции или услуг и повышает эффективность производства производителей. Эта характеристика является существенной характеристикой, которая отличает ее от других видов сферы услуг.⁵

¹⁰Фу Цзя. Исследование стратегий мотивации сотрудников, не занятых полный рабочий день, в сфере потребительских услуг [D]. Столичный университет экономики и бизнеса, 2018

¹¹ВанФэйянь. Анализ того, как сервис-ориентированные предприятия улучшают качество обслуживания [J]. Times Finance, 2014 (11): 135 + 139.

¹²А.А. ВОЛКОВА. Сфера услуг: теоретический анализ. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2311-3464, 4 (88) 11-16, Россия, Санкт-Петербург. 2014. Доступ к URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sfera-uslug-teoreticheskiy-analiz>

¹³J.N. Marshall. Linkages between Manufacturing Industry and Business Services. Environment and Planning ,1982

Управление предприятием сферы услуг - это сознательное и непрерывное влияние субъектов управления (владельцев, руководителей и менеджеров) и персонала, участвующий в обслуживании, на процесс обслуживания.¹⁴

Целью управления сервисным предприятием является создание эффективного механизма внутри предприятия для обеспечения предоставления услуг самого высокого качества и максимального удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей.¹⁵ Суть управления всеобъемлюща. Это процесс, посредством которого менеджеры координируют ресурсы организации посредством планирования, организации, руководства и контроля для достижения организационных целей, повышения прибыльности или укрепления конкурентоспособности организации. Этот процесс включает в себя маркетинг, операционное управление и управление человеческими ресурсами и т.д..

Формирование механизма управления отделом сервисного предприятия в основном состоит из следующих элементов:¹⁴

- Субъект управления
- Цели управления субъекта управления (которые могут быть результатами ожидаемой деятельности в краткосрочной перспективе)
- Факторы управления (элементы объекта управления и контакта, влияния)
- Организационная структура управления
- Управление ресурсами (материалы, технологии, финансы и т.д.)
- Методы воздействия на факторы (направление, инструменты)

Процесс формирования определяется шаг за шагом сверху вниз. Посредством формулирования стратегических и тактических целей управления субъектом управления определяются факторы управления и организационная структура организации, а также определяются доступные ресурсы и методологические инструменты для достижения цели управления (Рис. 1.1).

¹⁴Бурцева Т. А. Лысова Е. А. особенности управления предприятиями сферы услуг. Вестник НГИЭИ. 2016

¹⁵СтребковаЛ.Н. Маркетинговые аспекты сервисного менеджмента. Российское Предпринимательство. Том 18 • Номер 21 • ноябрь 2017. ISSN 1994-6937.



Рис. 1. Процесс формирования механизма управления предприятием сферы услуг

Составлено по: Бурцева Т. А. Лысова Е. А. особенности управления предприятиями сферы услуг. Вестник НГИЭИ. 2016

В соответствии с характеристиками сервисных предприятий в управлении услугами существует восемь элементных моделей. Элементы выделяют определяющие переменные, которые влияют на стратегические решения менеджеров сервисных организаций.¹⁶

Элементы в основном разделены на два аспекта, которые необходимо учитывать: с точки зрения уровня предприятия и с точки зрения уровня клиента. Уровень предприятия включает в себя продукты услуг; местоположение, сетевое пространство и время; производительность и качество; человеческие ресурсы; и знаки качества материалов. Уровень клиента включает в себя процесс; продвижение и обучение; цену покупки и стоимость потребления (табл.1.2).

Таблица 1.2

Восемь элементов в управлении услугами

Элемент	Соответствующие пояснения
Уровень предприятия	
продукты услуг	Менеджеры используют основные продукты и связанные с ними элементы услуг для повышения полезности для потребителей и повышения конкурентоспособности.

¹⁶Борис Чернышев. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание. Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1.

местоположение, сетевое пространство и время	Скорость доставки сервисных продуктов и удобство потребителей в пространстве и времени также являются важными аспектами для разработки сервисных стратегий.
производительность и качество	Хотя необходимо уделять внимание процессу обслуживания, качество продукта не может быть снижено ради низкой стоимости.
человеческие ресурсы	Для предприятий сферы услуг, услуга - это процесс прямого контакта между персоналом предприятия и клиентами. Требования персонала предприятия также будут определять качество обслуживания.
знаки качества материалов	Специальный корпоративный логотип и фиксированная комфортная и приятная обстановка могут улучшить качество обслуживания клиентов.
Уровень клиента	
процесс	Процесс создания и предоставления продуктов услуг также играет жизненно важную роль в потребительском опыте.
продвижение и обучение	Эффективные методы продвижения необходимы для выражения актуальных идей компании по привлечению новых клиентов.
цена покупки и стоимость потребления	Это не только влияние и анализ денежных затрат потребителей, но и сосредоточение внимания на невидимых затратах. Например, необходимо сократить временные затраты клиента, энергию и физическую силу.

Составлено по: Бориса Чернышева. Управление в сфере экономики услуг: сущность и содержание. Вопросы теории и практики управления. 2004. №1.

Основой управления услугами является качество услуги. В книге "Управление услугами и маркетинг" Кристиан Гренроос делит конкурентную стратегию предприятия на четыре формы, основанные на затратах, цене, технологии и обслуживании. Также отмечается, что рынок на данном этапе находится в стадии конкуренции за услуги, и сервисные компании должны изменить свои бизнес-стратегии на стратегию, ориентированную на "услуга".³

На основе существующей литературы, теории и практического анализа, с целью улучшения качества обслуживания и производительности предприятия, была получена структура управления сервисным предприятием (Рис. 1.2). Управление сервисным предприятием может осуществляться в обычном режиме как извне, так и внутри компании.

Внешнее управление может относиться к управлению компанией деятельностью между потребителями, внешними организациями, странами и т.д. Однако здесь конкретно объясняется, что речь идет об управлении деятельностью с потребителями, то есть об управлении процессом обслуживания потребителей. Процесс включает в себя управление качеством продукции, управление информацией (каналы связи, управление ожиданиями потребителей), управление средой обслуживания, управление финансами, управление механизмом компенсации услуг и т.д.

Внутреннее управление предприятием сферы услуг можно рассматривать как управление внутренней структурой организации, включая управление организационной структурой, управление организационной культурой, управление человеческими ресурсами, техническое управление, управление рисками и т.д.

Внутреннее управление предприятием и управление процессом обслуживания взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Например, основные методы внутреннего управления предприятиями на данном этапе: построение клиентоориентированной организационной культуры и использование IT-технологий для расширения возможностей бизнеса.¹

Построение клиентоориентированной организационной культуры, в которой ориентация на клиента относится к поведению предприятия по сбору, применению информации, связанной с клиентами, и реагированию на потребности и информацию клиентов. Сбор информации здесь представляет собой данные, которые относятся к "внешнему вводу" и в основном основаны на предложениях потребителей и поведенческих отзывах при управлении процессом обслуживания. Ориентация на клиента заключается в поддержании ценности ставить интересы клиентов на первое место. Эта ценность позволяет компаниям всегда обращать внимание на потребности клиентов и уделять больше внимания изменениям на внешнем рынке, связанным с потребностями клиентов. На уровне организационной культуры разработка концепции обслуживания и формирование корпоративной культуры обслуживания могут создать содержание кодекса поведения, соответствующее восприятию ценности обслуживания. Сотрудники, которые принимают эту концепцию обслуживания и связаны нормами, будут отражать лучшее улучшение качества обслуживания в процессе обслуживания.

Использование IT-технологий улучшило возможности бизнеса. Относится к использованию IT-возможностей, то есть основных возможностей информационных технологий, которыми обладает предприятие, включая методы работы IT-систем и возможности интеграции IT-бизнес-процессов, для выбора и развертывания ресурсов для компании, а также уточнения информации для поддержки бизнес-операций и прогнозирования будущих бизнес-потребностей и рисков. Использование IT-технологий, с одной стороны, повышает эффективность работы. С другой стороны, предприятия могут получать различные структуры и уровни технологий и знаний из сетей внешних связей. Это поможет предприятиям получить возможности в условиях изменений и улучшить их способность справляться с неопределенностью среды. И эта способность используется в стратегиях управления рисками или компенсации внешних услуг.



Рис. 1.2 Структура управления предприятием сферы услуг

Составлено автором

Таким образом, в этой главе в основном вводятся соответствующие концепции предприятий сферы услуг как объектов управления от мелкого до глубокого.

Сделан вывод: услуга - это своего рода полезность, создаваемая трудом, и это также может быть экономическая деятельность или процесс, сопровождающий производство продукта. Анализируется текущая сфера услуг, и сфера услуг классифицируется на три категории: производственных услуг, потребительских услуг и государственных общественных услуг. Стоит отметить, что ядром нынешней рыночной конкуренции является качество услуг, поэтому основной концепцией управления сервисным предприятием является повышение качества услуг.

В работе представлены основные компоненты механизма управления сервисным предприятием и процесс формирования механизма управления сервисом. Определяющие переменные, влияющие на принятие стратегических решений сервисными компаниями, рассматриваются на уровне предприятия и на уровне клиента. На основе существующей литературы, теории и практического анализа с целью повышения качества услуг и эффективности работы предприятия предложена структура управления сервисным

предприятием. Эта структура управления может помочь в рассмотрении таких вопросов, как повышение управленческих возможностей и эффективности сервисных предприятий.

В этой главе определяется важная роль управления организационной культурой в управлении всей отраслью услуг, а также определяется необходимость исследования организационной культуры в сфере услуг.

1.2. Концепция организационной культуры и оценка различных моделей влияния организационной культуры

Организационная культура - это сумма долгосрочных поведенческих норм, основанных на ценностях, институциональных норм и внешнего имиджа, сформированного организацией во внутренней и внешней среде.¹⁷

Организационная культура - это набор базовых моделей гипотез, изобретенных, открытых, разработанных и изученных конкретными группами. Цель состоит в том, чтобы дать организации возможность справляться с внешними условиями, внутренней интеграцией и проблемами развития организации. Эта культура должна пройти длительный период развития и наблюдения, прежде чем можно будет определить ее способности и функции. Это может быть передано новым членам организации как правильный образ мышления и чувств, связанных с выявленной проблемой. Она корректирует то, как члены организации воспринимают, думают и чувствуют в ответ на проблемы в организации.¹⁸

Организационная культура родилась в 1970-х годах в условиях экономической конкуренции между США и Японией, и она является основным содержанием организационного развития. Из-за быстрого роста японской экономики в то время это создавало проблемы для экономик США и Западной Европы.¹⁹ Западные ученые во главе с США в ходе своих исследований модели управления японских компаний обнаружили, что "мягкие" факторы, такие как организационная культура, сыграли важную роль в повышении конкурентоспособности предприятий. Таким образом, организационная культура стала новым и важным исследовательским элементом в мире менеджмента. Термин "организационная культура" был впервые упомянут Сильверцвейгом и Алленом в 1976 г. Он был официально введен в американское академическое сообщество в "Исследовании

¹⁷Чжао Пин. Организационное поведение. учебник. Издательство Пекинского технологического института. 2021. С.19-21.

¹⁸Shein E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View [Электронный ресурс] / E. Shein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. – Режим доступа : <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>

¹⁹Ван Цзипэн. Формирование корпоративной культуры: Издательство «Народный Университет Китая». -Пекин. 2017. 10 с.

организационной культуры" Петтигрю в 1979 г. и указан как один из важных элементов корпоративного развития.²⁰

«Организационная культура и лидерство» Шейна, «Теория Z» Уильяма Оучи, «Корпоративная культура» Трейса Дира и Алана Кеннеди, «Стремление к совершенству» Ассоса и Уотермана и др. заложили теоретическую основу концепции организационной культуры.

Термин "организация" имеет несколько значений. Организация относится к социальному институту, который занимает определенное положение в обществе и выполняет определенные функции, то есть организация является объектом. Например, предприятия, альянсы, правительства, социальные группы и т.д. Организация - это определенный вид деятельности, включающий распределение функций, установление и координацию устойчивых взаимоотношений и т.д. Организация - это процесс, связанный с сознательным воздействием на объекты. Это показывает, что в этом процессе есть организаторы и организаторы.²¹

Понимание организации как объекта является наиболее подходящим для объяснения темы управления бизнесом в сфере услуг. В настоящее время организация как объект относится к официальной организации или официальной группе с независимым юридическим лицом или уполномоченным управлением юридическим лицом, утвержденным в соответствии с правовыми процедурами в социальной, экономической, политической, культурной и других сферах деятельности. Включая государственные учреждения, корпоративные подразделения, коммерческие компании, социальные группы, различные ассоциации и т.д.

Составные элементы организации можно разделить на две категории: материальные и нематериальные.¹⁷

Материальные элементы: персонал, относится к ядру деятельности организации. Обязанности. Обязательства, которые персонал должен выполнять. Взаимосвязь. Взаимосвязь между организацией, организацией и подразделениями.

Нематериальные элементы: Общая цель. эта цель должна быть общепринятой и понятной персоналом организации, может направлять персонал организации и эффективно координировать работу и развитие организации. Готовность к сотрудничеству. Готовность персонала организации прилагать усилия и вносить свой вклад в достижение общих целей. Информационная коммуникация. Сотрудничество между организациями требует информационной коммуникации и сотрудничества.

²⁰МаМинфэн. Методы и инструменты оценки организационной культуры [J] .Jiangsu Commercial Theory, 2007 (02): 120-122.

²¹Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. Теория организации: учебник. Москва. 2019. С.11

Культура - это всеобъемлющая модель человеческого поведения, включающая мысли, речь, действия и явления, и она зависит от способности людей усваивать знания и передавать их будущим поколениям.²² Например, традиционная культура нации, обычаи и ритуалы в процессе человеческой жизни.

Культура - это инструмент, созданный людьми для адаптации к окружающей среде и преобразования окружающей среды в соответствии с объективными законами. Культура - это невидимая субстанция, которая абстрактна, но на самом деле отражает взаимное действие и влияние человеческого поведения.

Культуру можно рассматривать как опыт группы, который в конечном счете отражается в поведении и мыслях людей посредством долгосрочного развития и изменений.

Разные организации имеют свои собственные уникальные культуры, и эти организационные культуры основаны на долгосрочном влиянии собственной структуры управления организации, стратегических целей и личности ее лидеров. Их трудно копировать и имитировать. Но культура каждого общества имеет некоторые общие характеристики: 1). Личность. 2). Наследование. 3). Интеграция. 4). Национальность. 5). Изменчивость. 6). Основанный на символическом соответствии.

Интеграция культурной антропологии и организационного поведения формирует организационную культуру. Организационная культура относится к дисциплинарной категории социологии. Согласно анализу определений различных организационных культур, определение организационной культуры можно разделить на три группы в соответствии с характеристиками определения (табл.1.3):

- [1] Организационная культура - это ценностная концепция, разделяемая большинством членов организации.
- [2] Организационная культура отражает поведение и стиль большинства членов организации.
- [3] Организационная культура - это философия бизнеса и инструмент организации.

Таблица 1.3

Классификация основных определений организационной культуры

автор	определенное содержание
Организационная культура - это ценностная концепция, разделяемая членами организации	
Хофстеде и др. (2005)	Культура - это ценность, которая может отличать членов группы, организации или нации от членов другой группы, организации или нации. Организационная культура разделяет внутренние ценности.
Sathe V. ²³	Культура - это набор важных установок, разделяемых конкретными членами общества. Постановка целей используется для определения культуры.

²²Ши Вэй. Организационная культура. учебник. Издательство Шанхайского университета Фудань. 2010. С.21

²³ Sathe V. Culture and related corporate realiries / V. Sathe. – Richard D. Irvin, Inc., 1985. – 556 p.

Организационная культура отражает поведение организации	
Роббинс	Организационная культура представляет собой традиции, ценности и привычки организации, и это долгосрочное совокупное отношение и поведение, которые влияют на членов организации.
Морган Г.	Один из способов организации деятельности с использованием языка, фольклора и других средств для распространения основных ценностей, верований и идеологий, которыми руководствуются в корпоративной деятельности.
Организационная культура - это философия бизнеса и инструмент организации	
Шольц С.	Организационная культура - это неявное, нематериальное и неформальное сознание в организации, которое направляет поведение людей, которое, в свою очередь, формируется под влиянием их поведения. Думайте об этом как об инструменте управления людьми.
Российский психолог Т.Ю. Базаров ²⁴	Организационная культура - это сложное допущение, которое члены организации принимают бессознательно. Организационная культура может быть использована в качестве инструмента для регулирования поведения сотрудников и прогнозирования их поведения в стрессовых ситуациях.

Составлено по: Гринько Т. В., Смирнов С. А. Организационная культура как современный инструмент управления предприятием И других источников данных.²⁵

В культуре управления предприятием организационная культура существует как своего рода "мягкая" сила, разделяемая и наследуемая среди членов организации, и проявляется в основных ценностях предприятия, философии бизнеса предприятия, внешнем имидже предприятия, а также внутреннем поведении. Организационная культура тесно связана с внутренней и внешней средой, в которой находится организация. Для формирования организационной культуры требуется время. Организационная культура должна быть широко признана и сознательно внедрена. Духовные убеждения, ценности и институциональные нормы являются основным содержанием организационной культуры.

Превосходная организационная культура способствует объединению сердец людей для осознания собственной значимости и постоянного повышения конкурентоспособности организации. В сфере услуг формирование особой организационной культуры оказало влияние на внутреннюю среду управления персоналом. Организационная культура может быть использована в качестве инструмента мотивации сотрудников к постоянному совершенствованию и саморазвитию. Например, сервисная компания может использовать организационную культуру в системе стимулирования для создания разумной и справедливой системы вознаграждения сотрудников, основанной на их профессиональном уровне и квалификации.

Однако для эффективного функционирования организационной культуры в системе стимулирования сотрудников существуют два условия, а именно целостность и последовательность. Кодекс поведения и ценности компании должны соответствовать философии сотрудников организации. Корпоративная культура должна быть разнообразной,

²⁴С.А. Климин, О.А. Лымарева. Формирование организационной культуры как инструмент мотивации работников сферы услуг. *Economy and Business* с. 230-231 .2019

²⁵Гринько Т. В., Смирнов С. А. Организационная культура как современный инструмент управления предприятием. *Problems of Economy*. 2016, Issue 1, p146-153. 8p.

основанной на субъективных ценностях и личностных качествах сотрудников. Эффективная система стимулирования не только обеспечивает социальную и творческую активность сотрудников, но и повышает общий уровень производительности компании.

Согласно анализу результатов исследований Э. Шейна (1992) и Отта (1989), они иерархизируют организационную культуру. Шейн делит организационную культуру на следующие три уровня: ²⁶

Первый уровень, поверхностный (artifacts). Явный культурный продукт, феномен, в котором культуру можно увидеть, услышать и потрогать. Например: внешние факторы, такие как здания организации, язык, технологии и продукты. Однако одни и те же внешние факторы могут иметь разное значение в разных организациях. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их нельзя интерпретировать с точки зрения организационной культуры.

Второй уровень, подповерхностный (espoused values). Скрытый под внешними факторами, он в основном связан со стратегией, целями, философией или ценностями организации. При формировании организации ценности каждого человека противоречивы. Однако, по мере того, как постепенно происходит интеграция внешней среды и внутренней среды, для выживания организации члены организации будут постепенно формировать консенсус, и относительные ценности также будут иметь тенденцию быть последовательными.

Третий уровень, глубинный, или базовые предположения (basic assumptions). Ядро организационной культуры уже давно глубоко укоренилось в умах членов организации, убеждениях, ценностях, предположениях и нормах, которые не реализуются. Поскольку большинство членов организации принимают эту концепцию как должное, она превратилась в сильную культуру, которая может управлять отношениями и поведением членов организации.

²⁶Чжан Лююэ. Исследование влияния организационной культуры на общее управление качеством предприятия [D]. Юго-Западный университет. 2016.



Рис. 1.3 Уровни изучения организационной культуры предприятия

Источник: Семенов Ю.Г. Организационная культура. -Москва:2015. С.139.

И Отт добавил поведенческий уровень, который считается более полным уровнем культуры, такой как системы управления, нормы поведения и так далее.

В соответствии с различными характеристиками организационной культуры можно определить различные типы организационной культуры, но в организационной культуре также есть некоторые общие черты:

- 1) **Объективность.** В процессе своего возникновения и развития любая организация практикует и отвечает миссии и целям организации. Организационная культура - это объективное существование организации.
- 2) **Невидимость.** Организационная культура - это институциональная норма организации, а кодекс поведения уточняется и обобщается на духовном уровне. Организационная культура невидима, но она будет проявляться в организационных системах, поведении, образах, продуктах и услугах.
- 3) **Ограниченность.** Даже если это невидимо, оно оказывает определенное ограничивающее влияние на организационное поведение.
- 4) **Преємственность.** Организационная культура могут быть переданы дальше. Он формируется путем постоянного изменения, развития и совершенствования на основе оригинала.
- 5) **Стабильность.** Формирование организационной культуры требует определенного процесса. Изменение культуры компании также требует долгосрочного процесса.

Поэтому, как только организационная культура сформирована, ее нелегко изменить, и она относительно стабильна.

- 6) Уникальность. Каждая организация имеет свою Собственную уникальную культурную часть. Это связано с различными факторами, такими как история организации, традиции, особенности управления, цели и состав членов. Организационную культуру трудно воспроизвести или клонировать.²⁷
- 7) Всеобщность. Организационная культура присутствует во всех видах организуемых культурных мероприятий. Это будет отражено как в процессе принятия решений, так и в методах трудоустройства сотрудников.²⁸
- 8) Неформальность. Функция организационной культуры специально не определена в официальной или административной политике. Это скорее устное общение, чем официальные письменные документы или инструкции.²⁹

Что касается характеристик культур различных организаций, ученые используют разработку моделей и построение конкурентных ценностных рамок для классификации культурных аспектов организации и измерения ценностных аспектов организационной культуры. Основными моделями организационной культуры являются модель организационной культуры Денисона, модель организационной культуры Герта Хофстеда, модель типа организационной культуры Куинна и Кэмерона и др.

Модель организационной культуры Денисона. Денисон считает, что организационная культура - это глубинная структура организации, коренящаяся в ценностях, убеждениях и предположениях, которых придерживаются члены организации. Эта модель основана на четырех культурных характеристиках эффективной организации и объясняет значение и состав культуры. Четыре культурные характеристики: участие (Involvement), согласованность (consistency), миссия (mission) и адаптивность (adaptability). Особенностью модели является то, что каждая культурная характеристика рассматривается в сочетании с двумя смежными культурными характеристиками, которые могут отражать степень внешнего или внутреннего внимания организации, гибкость или стабильность организации.³⁰

Два измерения адаптивности и миссии - это степень, в которой организация уделяет внимание внешнему миру, что отражает, адаптируется ли предприятие к изменениям во

²⁷ЧжаоПин. Организационное поведение. учебник. Издательство Пекинского технологического института. 2021. С.279-280.

²⁸БодроваМ.И. , Кизян Н.Г. Развитие организационной культуры на предприятиях в Российской Федерации – драйвер роста экономики страны. Российское предпринимательство. ISSN 1994-6937. Том 20 • Номер 1 • январь 2019. С. 345

²⁹Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. Теория организации: учебник. Москва. 2019. С.246

³⁰ТхуЧанг То. Исследование Организационной Культуры: Методология Количественной Оценки и Анализа. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». 2014. Режим доступа

внешней экономической, политической и социальной среде и своевременно вносит соответствующие изменения и корректировки. Два измерения согласованности и участия - это степень, в которой организация уделяет внимание внутреннему. Это требует от предприятия динамичной интеграции внутренних систем, структур и процессов для достижения целей организации. Адаптивность и участие - эти два аспекта отражают гибкость организации, то есть способность к инновациям, ориентированным на рынок и клиента. Два аспекта миссии и согласованности требуют от организации относительной стабильности, чтобы предприятие имело свое собственное направление развития и цели, а также укрепляло лояльность и чувство принадлежности сотрудников к предприятию.

Участие - это состояние, в котором сотрудники повышают свои личные способности, повышают свое чувство идентичности и ответственности. Включенными элементами измерения являются: авторизация. Отдельные люди обладают властью, инициативой и соответствующей способностью управлять своей собственной работой. Командная работа. Содействовать сотрудничеству для достижения общих целей организации. И улучшение личных способностей.

Согласованность - это высокая степень интеграции и координации. Включенными элементами измерения являются: основные значения. Степень, в которой члены организации согласны с набором ценностей, ожиданий и целей. Степень сотрудничества. Члены организации могут достичь соглашения по ключевым событиям. Координация и интеграция. Различные функциональные отделы могут хорошо работать для достижения общих целей организации, независимо от границ между отделами.

Адаптивность - это способность организации гибко реагировать на требования различных клиентов, принимать риски, учиться на ошибках и изменять условия. Включенные элементы включают в себя: инновации. Организации могут четко понимать бизнес-среду, быстро реагировать на изменения и могут предвидеть будущие изменения. И внимание к потребностям клиентов.

Миссия. Она основана на будущей стратегии развития организации в качестве цели. Включенными элементами являются: видение. Он охватывает основные ценности и указывает путь для развития предприятия. Стратегические цели и направления развития. Четкое стратегическое позиционирование четко указывает на цели организации. Конкретные цели. Четкие и выполнимые конкретные цели разрабатываются на основе видения организации и направляют конкретную работу сотрудников.

Модель организационной культуры Герта Хофстеде. В основном аспекты организационной культуры классифицируются по пяти характеристикам.²⁰

Индивидуализм/коллективизм. Указывает на степень, в которой люди признают и ценят межличностные отношения. Индивидуализм предполагает, что человек следует своим собственным интересам и формам человеческих интересов, с которыми он согласен, таким как семья. Коллективизм относится к тому факту, что каждый приписывает свою работу или интересы группе и не думает, что они избавились от этой группы.

Дистанция власти. Степень неравномерного распределения власти в обществе или организации. Различия в уровнях доходов могут быть использованы в качестве критерия для определения границ власти. Внутри компании этот стандарт также будет включать атрибуты должности.

Избежание неопределенности. Относится к отношению индивида к склонности к риску. Культурные характеристики, которым не хватает восприятия неопределенности, являются позитивными, агрессивными, эмоциональными и терпимыми. Культурными характеристиками воспринимаемой неопределенности являются рефлексия, отсутствие инициативы и спокойствие. Высокий уровень избегания неопределенности означает, что люди имеют низкую склонность к риску и больше беспокоятся о рисках, вызванных неопределенностью. Они привыкли планировать поведение и регулировать предприятия с помощью заблаговременных действий и планов по снижению беспокойства. Низкое избегание неопределенности означает, что люди имеют более высокую склонность к риску, могут терпеть и принимать риски, связанные с неопределенностью, и рассматривать неопределенность и риск как неизбежные явления.

Мужественность/женственность. Эта особенность определяет степень культурной чувствительности к характеристикам, присущим моделям поведения женщин. Культура маскулинности благоприятна для социального поведения, такого как власть, контроль и приобретение, в то время как культура женственности более благоприятна для личной, эмоциональной и качественной жизни.

Модель организационной культуры К.Камерона и Р.Куинна. Они считают, что организационная культура отражается в ценностях, в которые верит организация, доминирующем стиле руководства, языке и соответствии, процессах и практиках, а также в определении успеха. Они предложили таблицу OCAI, основанную на Системе конкурентных ценностей CVF (Competing Values Framework). Рамочная конструкция конкурентной ценности, используемая в OCAI, получена на опыте, а его внешняя согласованность и эмпирическая обоснованность подтверждаются практическими приложениями. CVF: Гибкость-стабильность, фокус на внутреннем -фокус на внешнем, четыре квадранта представляют четыре различных типа организационной культуры: Клановая организационная культура. Адхократическая организационная культура. Иерархическая

организационная культура. Рыночная культура. Шесть критериев оценки, ведущие характеристики, стиль руководства, управление сотрудниками, организационная сплоченность, стратегическая направленность и критерии успеха для оценки организационной культуры.³¹

Клановая организационная культура. Организация (отдел) похожа на большую семью. Лидер или лицо, ответственное за организацию, рассматривается как воспитатель и даже как родитель. Организация держится вместе на верности и традициях. В этом типе организационной культуры организация поощряет командную работу, участие людей в бизнесе.

Адхократическая организационная культура. Энергичное, предприимчивое и творческое рабочее место. Ради общего успеха сотрудники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры рассматриваются как новаторы и авантюристы. Обязательный характер организации является гарантией экспериментов и инноваций.

Иерархическая организационная культура. Очень формальное и структурированное рабочее место. Это часто называют бюрократической организационной культурой. То, что делают люди, регулируется процедурами. Стиль руководства - промоутер и организатор. Важно поддерживать основной процесс организационной деятельности. Организация состоит из официальных правил и официальной политики.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результат. Сосредоточьтесь на результатах и поощряйте конкуренцию. Лидеры - это жесткие лидеры и жесткие конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организация объединена тем, что делает упор на победу. Стиль организации - это строгое разделение конкуренции.

Таким образом, для того, чтобы рассмотреть элемент организационной культуры в управлении сервисным предприятием, в этой вводится основное определение понятия "организация", основной части организационной культуры и ее составляющих элементов.

Собрав определение организационной культуры и проанализировав его, автор делит определение организационной культуры на три направления понимания. Уточнена форма выражения организационной культуры на предприятии. С помощью научных исследований автор обобщает общие характеристики различных организационных культур. Чтобы лучше изучить типы и проявления организационной культуры на предприятиях сферы услуг, обобщается и анализируется текущая модель организационной культуры, а также

³¹ Андриянова М. В. Анализ диагностического потенциала инструмента оценки организационной культуры OSAI. «ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ». № 12. 2019

объясняются различные культурные типы в разных моделях. Это обеспечивает теоретическую основу для следующей главы.

1.3. Роль и методы управления организационной культурой

Управление организационной культурой осуществляется через менеджеров, контроль их условий, продвижение и обучение ценностям персонала, подбор персонала, соответствующего этой культуре, и широкое использование символов, ритуалов и других мер.

Целью управления организационной культурой является создание рабочей атмосферы, более подходящей для реализации стратегии компании, обеспечение того, чтобы сотрудники понимали, что от них требуется руководству, каковы их цели, и обеспечение дальнейшего развития компании.²⁵

После исследований и теоретического анализа можно считать, что влияние управления организационной культурой в основном отражается на организационном поведении, организационном развитии и изменениях, а также на стратегическом управлении.

Организационное поведение носит иерархический характер. В организации поведение отдельных лиц и отдельных лиц, поведение групп и групп, поведение организаций и организаций, а также поведение лидеров и лидеров. Четыре уровня различны, но тесно связаны, действуют на одну и ту же организацию в одно и то же время и влияют на функционирование и развитие организации.

Влияние организационной культуры на организационное поведение отражается в следующих аспектах:³²

- Личное поведение. Правила, приоритет отдельных лиц или общих интересов, отношение сотрудников к компании, коллективизм или индивидуализм и т.д.
- Групповое поведение. Отношение к власти, лидерские качества, возможность группового сотрудничества и т.д.
- Мотив. Методы стимулирования, поощрения, заработная плата, продвижение по службе и т.д.
- Психосоциальный климат. Психологические условия работы, символ и значение статуса, наличие и частота конфликтов и т.д.

Влияние на развитие организации и организационные изменения необходимо детально рассмотреть с точки зрения содержания разработки и метода изменений. Организационные изменения относятся к изменениям в организационных системах, включая организационную

³²Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – М. : Инфра-М, 2011. – 152 с

структуру, уровни полномочий, штатное расписание, методы работы, организационную культуру и т. д., в соответствии с изменениями внешней среды и внутренних условий. Цель состоит в том, чтобы удовлетворить потребности организационного развития.

Основное содержание организационных изменений состоит из следующих четырех основных аспектов:

- 1) Изменения, касающиеся организационной структуры. К ним относятся корректировка институтов и функций организации, соотношение сил, степень централизации, оценка эффективности и т.д.
- 2) Изменения, ориентированные на задачи и технологии. Изменения в задачах включают в себя перезагрузку рабочей структуры и процессов. Технологические изменения включают в себя внедрение новых технологий или методов.
- 3) Изменения, касающиеся системы распределения персонала. Включая систему назначения на работу, систему заработной платы и т.д.
- 4) Изменения, направленные на организационную культуру. Организационная культура относится к ценностям членов организации. А ценности определяют отношение, философию и стиль работы.

Организационная культура - это основное содержание организационного развития и изменений. Организационная культура оказывает два противоположных эффекта, положительный и отрицательный, на организационное развитие и изменения.

Положительный эффект заключается в том, чтобы объединить сердца людей, чтобы у членов было чувство миссии и идентичности, тем самым создавая сплоченность. Нормы поведения. Организационная культура ограничивает поведение с помощью правил и положений. Общая ценностная ориентация и философия работы также позволят членам организации осуществлять самоуправление и самоограничение. Вывод внешнего корпоративного имиджа. На внешнее поведение организации, продукты и услуги влияет культура организации.

Отрицательный эффект: Стабильность организационной культуры станет препятствием для организационных изменений. Организационная культура формируется в течение длительного времени, и ее трудно изменить. Организации с сильной культурой, преимущества, которые культура приносила в прошлом, могут затруднить новые изменения. Удушение личности. Организационная культура будет ассимилировать идеи и мышление. Если приходит новый член и у него есть отличительные личностные различия, ему будет трудно быть принятым организацией или ему будет трудно адаптироваться к организационной среде. Неприятие чужеродных вещей. Организационная культура признана подавляющим большинством членов организации. Тогда у членов будет свое собственное

чувство превосходства, и это чувство заставит организацию отказаться от обучения и впитывать чужую культуру. Это явление будет проявляться особенно при слиянии или реорганизации организаций.

Согласно результатам исследования Weick (1999), методы организационных изменений можно разделить на две категории:³³

Постепенное изменение. Это относится к изменениям на микроуровне, посредством долгосрочных и медленных изменений для координации ресурсов со всех сторон для достижения конечной цели. Она характеризуется длительностью, непрерывностью и не вызовет больших помех для организации.

Радикальное изменение. Относится к изменениям на макроуровне. Эффективный контроль может заставить предприятие получить более высокие результаты за короткий промежуток времени, а плохой контроль может привести к невыносимым последствиям для организации. Она характеризуется краткосрочным характером, высокой эффективностью и высоким риском.

В соответствии с разделением на четыре различных культурных типа, предусмотренным Системой конкурентных ценностей (CVF), анализ взаимосвязи между различными типами организационной культуры и способом организационных изменений может выявить различные тенденции организационной культуры на пути изменений:

Клановая организационная культура и рыночная культура не способствуют радикальным изменениям, но способствуют постепенным изменениям.

Адхократическая и иерархическая организационная культура способствуют радикальным переменам, но не постепенным изменениям.

Таким образом, можно сделать вывод, что при осуществлении организационных изменений предприятия могут обращать внимание на культурные особенности своих собственных предприятий и выбирать подходящий способ изменений. В то же время предприятия также могут сознательно и целенаправленно культивировать организационную культуру, чтобы сделать ее движущей силой изменений и развития.

Влияние организационной культуры на стратегическое управление, после исследования и систематического анализа научных материалов, можно условно разделить на три типа направлений: принятие стратегических управленческих решений, управление человеческими ресурсами и эффективность организации. Это также можно рассматривать как влияние и роль организационной культуры на постановку целей управления, процесс управления и результаты управления.

³³ВэйШунбо. Анализ взаимосвязи между различными типами корпоративной культуры и методами организационных изменений [J]. Новый Запад (Теоретическое издание),2013(19):56-57+47.

Стратегическое управление заключается в определении своей миссии на основе внешней среды и внутренних условий, определении стратегических целей предприятия и обеспечении правильной реализации целей и планов реализации. И полагаться на внутренние цели, которые были достигнуты таким образом, для планирования и принятия решений, а также внедрять процесс динамического управления. Стратегическое управление ориентировано на неопределенность будущего.

На принятие стратегических решений влияют различные факторы внутри организации. Среди них влияние внутренних культурных факторов на принятие стратегических решений является наиболее глубоким и долгосрочным. Можно сказать, что эффективная организационная культура является необходимым условием для разработки и успеха стратегических планов.

При управлении процессом принятия стратегических решений организационная культура оказывает влияние на управление рисками и субъектов, принимающих решения. В управлении рисками существует оценка рисков. Степень риска при принятии стратегических решений относится к проявлению различных предпочтений в отношении риска в указанном стратегическом плане. Организационная культура оказывает влияние на субъект принятия решений, то есть индивидуальное или групповое принятие решений связаны культурной средой.³⁴ Это может быть объяснено с помощью концепций культурных измерений в культурной модели Хофстеде, объясненных ранее, таких как концепции "избегания неопределенности", "индивидуализма и коллективизма" и "дистанции власти".

Влияние на риск:

Поскольку развитие предприятия завершает первоначальное накопление под руководством основателя, личные ценности основателя и склонность к риску напрямую определяют характеристики организационной культуры. Когда масштаб предприятия расширяется, влияние организационной культуры становится больше, и разные организационные культуры будут вызывать различия в степени риска в стратегических планах, определенных разными предприятиями.

Концепция "избегания неопределенности" в модели Хофстеде относится к отношению индивида к склонности к риску. Если склонность основателя к риску заключается в высоком избегании неопределенности, он привык планировать поведение и регулировать компанию с помощью ранних действий и планов по снижению беспокойства. Организационная культура предприятия сделает ориентированные на будущее стратегические планы, как правило,

³⁴ГоСяо. Исследование влияния организационной культуры на принятие корпоративных стратегических управленческих решений [J]. Шанхайское предприятие, 2021 (03): 73-77.

консервативными, осторожными и с низким уровнем риска, но это позволит предприятию легко впасть в пассивность перед лицом постоянно динамичной среды.

Низкое избегание неопределенности означает, что люди имеют более высокую склонность к риску и рассматривают неопределенность и риск как неизбежные явления. Если организационная культура направлена на низкое избегание неопределенности, то компания также будет иметь тенденцию терпимо относиться к рискам. Будущие стратегические планы компании, скорее всего, будут направлены на прорывные инновации и принятие рисков, которые содержат более высокую степень риска, но компания может добиться непрерывного самообновления и эволюции.

Влияние на субъект принятия стратегических решений. При принятии стратегических решений существуют две ситуации: первая - это решение высшего руководства компании, а вторая - решение совета директоров высшего руководства. Преимущества и недостатки метода принятия решений определяются стадией развития предприятия.

Хофстед предложил концепции "индивидуализма и коллективизма" и дистанции власти в культурном измерении. На ранней стадии развития предприятия принятие стратегических решений основывалось на индивидуализме основателя. В это время культурные особенности соответствовали актуальной теме принятия стратегических решений предприятия, и эти два фактора укрепляли отношения. Однако с увеличением и развитием масштаба предприятия, увеличением сложности принятия решений субъекту принятия стратегических решений потребуется переход от индивидуализма к коллективизму, дистанция власти должна быть сокращена, и требуется групповое принятие решений. Если характеристики организационной культуры индивидуализма и дистанцирования от власти на заре предпринимательства все еще реализуются в настоящее время, организационная культура будет ограничивать трансформацию субъекта принятия стратегических решений.

Следовательно, организационная культура должна соответствовать модели принятия стратегических решений, которая должна быть на данном этапе, и должны быть сформированы позитивные укрепляющие отношения.

Стратегическое управление человеческими ресурсами определяется как "планирование развертывания человеческих ресурсов и мероприятий для обеспечения того, чтобы организация могла достичь своих целей".³⁵

Е.В. Сухова и Е.Ю. Кузьева считают, что культура - это результат сотрудничества с человеческими ресурсами. Они считают, что постоянство организационной культуры поддерживается с помощью стратегий, поддерживающих практику управления

³⁵К.Б. Герасимов. Организационная культура как фактор стратегического управления персоналом. Менеджмент. 2020. С.25.

персоналом.³⁶ Storey и Legge предположили, что способы улучшения управления человеческими ресурсами являются основой организационной культуры. Они считают, что управление человеческими ресурсами играет жизненно важную роль в организационной культуре.³⁷ Организационное управление персоналом может улучшить понимание сотрудниками новой организационной культуры путем обучения сотрудников и коррекции поведения сотрудников. Однако некоторые люди считают, что организационная культура должна поддерживать стратегию. Перед внедрением стратегического управления человеческими ресурсами необходимо сформировать определенные ценности, прежде чем принимать стратегию. Но в целом все действия руководства должны быть согласованы с ценностями, декларируемыми организацией.³⁸

Таким образом, организационная культура может быть использована в качестве одного из основных факторов при формировании методов ее управления перед внедрением стратегического управления человеческими ресурсами, такого как концепция управления. Внедрение управления человеческими ресурсами, в свою очередь, обеспечит методы и пути укрепления и развития организационной культуры. Связь между ними - это взаимодействие и влияние.

Организационная культура является ключевым фактором в источнике устойчивого конкурентного преимущества. Координация организационной культуры может повлиять на успешную реализацию стратегий. Согласованность или несоответствие между культурой и стратегией является ключевым фактором в определении взаимосвязи между организационной стратегией и ее стратегическим управлением человеческими ресурсами. Когда культура несовместима, стратегическое управление человеческими ресурсами будет несовместимо со стратегией. Неправильное управление ресурсами усугубляет отсутствие культуры стратегической поддержки. Это создаст бесконечный спиральный цикл, нанесет ущерб стратегическому управлению человеческими ресурсами и, в конечном счете, повредит организационной эффективности и окажет негативное влияние. Напротив, правильная стратегия будет эффективной, но это зависит от времени реакции.

В таблице 1.4 показана часть перечня организационных культурных ценностей, которые определяют стратегию управления человеческими ресурсами и стратегические взаимоотношения.³⁵

³⁶СуховаЕ.В., Кузаева Е.Ю. Возможность повышения эффективности деятельности организации путем воздействия на определенные аспекты организационной культуры // Мотивация и оплата труда.- 2016. - № 1. - С. 8-13.

³⁷ЧжэнЛина. Изменение и управление организационной культуры [J]. Человеческие ресурсы, 2019(16): 33-34.

³⁸КизянН.Г., Мелякова Е.В. Управление организационной культурой предприятий малого и среднего бизнеса в условиях кризиса. Проблемы современной экономики. Учредители: ООО НПК "РОСТ". ISSN: 1818-3395. 2014. С. 154

**Ценности организационной культуры, определяющие взаимосвязь между стратегией
и стратегическим управлением человеческими ресурсами**

Стратегия	Ценности организационной культуры (поддержка стратегии)	Фокус на стратегическое управление человеческими ресурсами
Лидерство в затратах	Следование правилам Гарантия занятости Эффективность/ производительность	Административная / ценовая ориентация: - найм внутри организации; - внутреннее обучение.
Дифференциация	Гибкость Склонность к риску Инновации	Творческая ориентация: - найм извне; - меньше обучения.
Превосходное обслуживание клиентов	Клиентский опыт Качество Репутация компании	Ориентация на качество обслуживания: - обширное обучение; - награды за обслуживание.
Инновации	Предпринимательское поведение Работники умственного труда	Ориентация на обучение: - творческий коучинг; - вознаграждение за риск.

Составлено по: К.Б. Герасимов. Организационная культура как фактор стратегического управления персоналом. Менеджмент. 2020. С.25.

Влияние управления организационной культурой на эффективность работы организации.

Организационная эффективность - это визуальное отображение результатов организационного развития, а управление эффективностью - это основная составляющая современной системы управления предприятием. Предприятия научно формулируют цели эффективности, основанные на фактических условиях развития, и формируют точные оценки завершения работы посредством служебной аттестации, чтобы способствовать повышению экономических выгод предприятий. Управление служебной деятельностью может стимулировать повышение личной эффективности и способствовать общему повышению эффективности организации.³⁹

На основе анализа научных исследований делается вывод о том, что организационная культура и организационная эффективность являются взаимоукрепляющими взаимосвязями. Управление организационной культурой можно разделить на прямые и косвенные роли в деятельности организации.

Прямой эффект: Направляющее и обязательное воздействие организационной культуры может способствовать повышению эффективности. Управление эффективностью

³⁹Ли Цинь. Путь улучшения организационной эффективности предприятия с точки зрения организационной культуры [J]. Деловая культура, 2021 (28): 83-84.

организации также обеспечивает возможность интеграции организационной культуры в управленческую деятельность.

Косвенный эффект: Организационная культура оказывает положительное или отрицательное влияние на принятие стратегических решений и управление человеческими ресурсами, а также через логическую причинно-следственную связь оказывает влияние на эффективность организации.

Например, согласно результатам анализа инновационной эффективности китайских розничных компаний в 2020 году.⁴⁰

Исходя из предпосылки разделения стратегии управления знаниями организации розничной торговли на три уровня исследования: стратегический уровень, тактический уровень и бизнес-уровень.

В условиях коллективной культуры розничные компании могут улучшить свои инновационные показатели с помощью стратегии управления знаниями в области культуры межличностного общения.

В условиях культуры получения прибыли розничные компании придерживаются консервативной стратегии управления знаниями, основанной на процессах, которая не оказывает очевидного влияния на инновационные показатели предприятий.

В условиях децентрализованной культуры розничные компании могут улучшить свои инновационные показатели с помощью консервативных стратегий управления знаниями, основанных на процессах.

Таким образом, выбор различных стратегий управления в различных типах культурных условий будет оказывать влияние на показатели эффективности предприятия.

Ю.А. Маленков в своей работе по стратегическому менеджменту указывает на то, что «Стратегический менеджмент (СМ) - это научно обоснованный синтез процессов стратегического анализа (СА) и прогнозирования (СПр), разработки стратегий (РаС), стратегического планирования (СПл), реализации стратегии (Р) и стратегического контроля (СК).»⁴¹

Таким образом, основываясь на результатах исследования организационной культуры и различных влияющих на нее аспектов, можно вывести следующую структуру взаимосвязи организационной культуры и стратегического управления организации (Рис. 1.4).

⁴⁰ЦиЧжэньсин, Чжу Биксян. Анализ организационной культуры, управления знаниями и эффективности инноваций предприятий розничной торговли [J]. Экономические исследования бизнеса, 2020 (21): 122-125.э

⁴¹Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2010. с.148



Рис. 1.4 Структура взаимосвязи организационной культуры и стратегического управления организации

Составлено автором

Согласно результатам анализа характеристик и направления влияния организационной культуры, функции различных организационных культур могут быть обобщены на основе влияния различных культур:

- 1) Направляющая функция. Хорошая корпоративная ценность может изменить мышление сотрудников, дать полную волю энтузиазму, инициативе и творчеству сотрудников, а также предложить клиентам хорошие продукты и услуги.
- 2) Сплоченность/продвижение по службе. Организационная культура предоставляет сотрудникам общие цели и идеалы, которые необходимо достичь, и вводит концепцию общей борьбы, которая повысит сплоченность между сотрудниками и служащими. Таким образом, сплоченность единства и сотрудничества между сотрудниками будет способствовать быстрому развитию предприятия.
- 3) Стимулирующая функция. Основным содержанием организационной культуры является забота о людях, уважение и доверие к людям, подчеркивание роли иррациональных эмоциональных факторов в управлении организацией и использование этого для координации поведения между людьми. Это позволяет

сотрудникам подходить к работе с позитивным настроем и дружелюбным отношением.

- 4) Функция излучения. Хорошая организационная культура будет излучать отличный стиль работы организации и хорошее мировоззрение в обществе через корпоративный имидж и принесет обществу позитивную энергию.⁴²
- 5) Сдерживающий эффект. Поведение сотрудников будет подчиняться правилам и дисциплине, но чрезмерные системы заставят сотрудников сопротивляться и увеличат расходы компании, и их нельзя полностью ограничить на месте. Но культивирование организационной культуры может заставить сотрудников задуматься о добровольном самоограничении. Это позволяет сотрудникам добровольно и эффективно поддерживать дисциплину в организации.
- 6) Инновационные функции. Создание организационной культуры с отличительными характеристиками является важным аспектом организационных инноваций, а также источником и движущей силой для стимулирования инновационного духа сотрудников. Это относится к внешней функции. Инновационная культура может помочь организациям пережить сложную внешнюю борьбу, привнести свежесть и доверие к пользователям, а также способствовать повышению лояльности потребителей.⁴³

Управление организационной культурой должно сначала прояснить основные субъекты, которые существуют в процессе формирования и управления, а затем определить метод управления. Основными субъектами процесса управления культурой являются: для крупных организаций в рамках отдела управления персоналом создаются специальные структурные подразделения, отделы, бюро и рабочие группы. Человек, отвечающий за такой отдел, является лидером. Для организаций среднего размера - временные рабочие организации, возглавляемые специально назначенными людьми. Для малого бизнеса, сторонних консалтинговых организаций, университетских экспертов и т.д.

Согласно результатам анализа примеров материалов и научных статей, а также анализа влияния управления организационной культурой на управление предприятием, результаты показывают, что при построении и управлении организационной культурой часто возникают следующие проблемы:

- 1) Система не является систематической и научной. Понимание сотрудниками построения организационной культуры остается в поверхностном поведении

⁴²ЮаньИдань. Важная роль организационной культуры в корпоративном управлении [J]. Электронное производство, 2013 (09): 290 + 283.DOI: 10.16589 / j.cnki.cn11-3571 / tn.2013.09.091.

⁴³ЧенЛу. Исследование роли организационной культуры в развитии предприятия: на примере Химиле [J], Business Exhibition Economics, 2021(16):122-124.

предприятия, или это просто слоган и логотип во внешнем продвижении корпоративного имиджа. Игнорирование коннотации организационной культуры, недостаточное понимание внутренней структуры организационной культуры, сосредоточение внимания на построении духовной культуры и материальной культуры и уделение меньшего внимания институциональной культуре и культуре поведения.

- 2) Идеи построения организационной культуры более традиционны и лишены чувства новаторства. Копируя методы строительства других предприятий, нет эффективной интеграции в управление собственным предприятием.
- 3) Отсутствует надежный рабочий механизм и механизм долгосрочного управления, и невозможно своевременно внести коррективы в соответствующие правила и положения. И управление относительно недостаточное.
- 4) Отсутствие надлежащей культуры общения. Компания уделяла внимание только оптимизации бизнес-операций и не обращала внимания на неудобства внутренней коммуникации. Отсутствие эффективной коммуникации не способствует развитию предприятия.
- 5) Ценность предприятия не согласуется с ценностью сотрудников. Неправильная миссия, основные цели и ценности. Лидеры руководствуются своими собственными ценностями и помогают формировать ценности предприятия на ранних стадиях развития предприятия. Однако можно сосредоточиться на основных концепциях менеджеров и игнорировать пожелания сотрудников и важность организационной атмосферы.⁴⁴
- 6) Чрезмерная мотивация. Политика и механизмы стимулирования будут стимулировать агрессивный настрой сотрудников. Сотрудники усердно работают спонтанно, но в долгосрочной перспективе это вызовет большое психологическое давление. И механизм стимулирования по-разному влияет на сотрудников на разных уровнях. Для новых сотрудников или сотрудников на низовом уровне предприятия эффект материального стимулирования очень значителен. Однако для менеджеров, которые работают в отрасли уже несколько лет и имеют более высокий статус, материальные стимулы имеют гораздо меньшее значение, чем духовные стимулы.

⁴⁴С.А. Климин, О.Н. Валькович. актуальные проблемы развития корпоративной культуры в организациях сферы услуг. *Economy and Business*. С.227-228 .2019

- 7) Проблема заключается в разнице между ключевыми идеями для формулирования долгосрочных стратегий развития и устоявшимися ценностями. Потеря выгод, вызванная несоответствиями в организационной культуре и стратегических целях.
- 8) Неправильная оценка влияния организационной культуры.

Ввиду возникающих проблем управления и обобщения существующих методов методы управления организационной культурой в основном сводятся к следующему:

- 1) Строительство и оптимизация материальной культуры. В процессе разработки обратите внимание на узнаваемость бренда. Улучшение внешнего имиджа бренда компании. Использование дизайна логотипа и других методов для повышения осведомленности клиентов о бренде и т.д.
- 2) Совершенствование корпоративной системы и культуры. Разработка кодекса поведения и этики сотрудников. Благодаря внедрению институционализированных и совершенных методов управления он обеспечивает справочную основу для сотрудников компании.
- 3) Обогащение корпоративного духа и культуры. Формирование духовной культуры - это длительный процесс. В процессе оптимизации организационной культуры менеджеры компании должны уточнить направление развития духовной культуры сотрудников и обратить внимание на наследование основных ценностей. Например, проникновение основных ценностей в поведенческую культуру. Проводятся мероприятия и торжества, или лидеры становятся менеджерами в форме речей, выступлений и т.д. для передачи и проникновения в ценности.
- 4) Публичность выдающихся деяний и характеров. Необходимо выявлять передовые достижения в работе предприятий, выдающихся кадров и работников, укреплять публичность и продвигать их имидж, формировать хорошую культуру внутри организации и продвигать имидж корпоративного бренда во внешнем мире.
- 5) Философия управления, ориентированная на людей. В процессе организации мероприятий по культурному строительству уважайте мнение сотрудников и проявляйте к ним заботу. Используйте эмпатию, чтобы понять и обдумать ситуацию сотрудников, чтобы усилить их чувство доверия к предприятию, укрепить сплоченность внутри организации и сформировать большую семейную корпоративную атмосферу.
- 6) Информационная модель управления организационной культурой. В нынешней ситуации неизбежно будет использоваться цифровой гибридный режим работы. В процессе изменения организационной культуры необходимо добавлять цифровые инструменты для более гибкого использования цифровых технологий в

повседневной работе сотрудников, культурном обучении и механизмах обратной связи. Это позволяет сотрудникам постепенно адаптироваться к изменениям в социальной среде. Однако этот процесс необходимо постоянно корректировать на основе мнений и отзывов сотрудников до тех пор, пока компания не найдет подходящую модель управления для своего собственного предприятия.

- 7) Эффективный и разумный механизм обратной связи и гибкое управление. В связи с возрастающей сложностью культурного строительства существует необходимость в механизме обратной связи для руководителей предприятий, чтобы понять текущее психологическое состояние сотрудников и степень признания предприятия. И руководство может активно реагировать на проблемы и вносить изменения для выявления проблем, оказывать влияние сверху вниз и уменьшать воспринимаемую предвзятость руководства и неуправления.
- 8) Улучшение идей управления производительностью и исследования инновационных моделей управления производительностью. Мы должны повышать осведомленность об инновациях и активно внедрять передовые концепции и методы управления эффективностью. Научно разрабатывайте планы и цели деятельности организации, расширяйте охват деятельности, полагайтесь на преимущества информационных технологий и проводите всесторонний сбор и научный анализ соответствующей информации и данных. Необходимо уточнить основной статус сотрудников, принять идеологические качества и моральное воспитание сотрудников в качестве важного содержания оценки и повысить полноту оценки.
- 9) Повышение культуры внутреннего общения. Это не только внутренняя коммуникация внутри отдела, но и регулярная коммуникация между различными функциональными подразделениями. В процессе коммуникации следует прояснить проблемы в общении различных отделов, обеспечить сотрудникам диверсифицированные каналы связи и усовершенствовать различные системы управления.⁴⁵
- 10) Оптимизация системы поощрения и системы наказаний обеспечивает эффективное внедрение системы. Использование капитала компании для мотивации и построение системы социального стимулирования. Использование капитала компании для мотивации. Интересы предприятия связаны с интересами сотрудников, а личностное развитие сотрудников связано с

⁴⁵СюйЧен. Влияние организационной культуры на прибыль предприятия: на примере компании по охране окружающей среды Stokang [J] Современная экономическая информация, 2020 (12): 176-177.

конкурентоспособностью предприятия. Система социального стимулирования. Эта мера усилила чувство принадлежности и ответственности сотрудников, смягчила внутренний кризис предприятия, который может быть вызван утечкой мозгов, и укрепила внутреннюю сплоченность. Например, внедрить меры социального обеспечения, такие как включение работников в систему социального страхования, медицинского страхования и субсидий на поездки.⁴⁶

- 11) С помощью методов управления процесс управления оптимизируется в соответствии с ценностями предприятия. На основе анализа корпоративных ценностей трансформируется текущий процесс управления предприятием, а также предлагаются модели и методы управления, несовместимые с ценностями. Ввиду безответственного поведения сотрудников в период управления предприятием, а также поведения по уклонению от ответственности и т.д. Необходимо полагаться на механизм поощрения и наказания для достижения четких полномочий и ответственности и содействия культурному строительству.⁴⁷
- 12) Диагностика организационной культуры. Понимание современных культурных особенностей создает основу для решения стратегических задач компании. Формируют основу для прогнозирования компании в изменяющихся обстоятельствах. Общая диагностика должна проводиться в следующих ситуациях: изменения в руководстве компании, выход компании на международный рынок, огромные изменения в масштабах компании и несоответствие между организационной культурой и стратегией компании.⁴⁸

Но метод управления организационной культурой - не единственный. Для особых культур необходимо выстраивать эффективные методы управления, основанные на характеристиках собственных продуктов и услуг компании.

Например, в китайских компаниях Huawei была создана и продвигалась "волчья" культура, основанная на характере лидера. "Волчья культура" подчеркивает конкуренцию и поощряет неукротимый дух стремления.⁴⁹ С этой целью компания создала строгую внутреннюю систему продвижения, чтобы подчеркнуть компетентность и усилить внутреннюю конкуренцию. Записывая номер работы, должность и другую информацию в рабочей карточке, предприятие сортирует номер работы, и количество рабочих с лучшими способностями будет выше, а выгоды будут больше. Организационная структура использует

⁴⁶ЧенРенвэй. О роли построения корпоративной культуры в корпоративном управлении [J]. China Market, 2021 (35): 110-111. DOI: 10.13939/j.cnki.zgsc.2021.35.110.

⁴⁷ВэйЮтин. Анализ пути отражения ценности и построения корпоративного управления культурой [J]. Реформа предприятия и управление, 2021 (23): 206-207.

⁴⁸Искакова Д. Н., Латыпова М. А. Управление организационной культурой. Technical Sciences. 2020

⁴⁹ЧжоуЭньи, Хэ Фань. Стимулирующий эффект корпоративной культуры Huawei [J] Эксплуатация и управление, 2022 (03): 82-87.

систему ротации генерального директора, которая поощряет лидеров постоянно поддерживать осведомленность о кризисе посредством децентрализации власти, а также напоминает каждому сотруднику об усилении осведомленности о кризисе и содействии непрерывному и быстрому развитию предприятия. Huawei создала надежный механизм обучения талантов и внедрила систему окончательного исключения. Если сотрудник занимает последнее место и нуждается в переподготовке и обучении, если он не может быть компетентным, компания будет уволена с выплатой определенной финансовой компенсации.

Объясняется определение управления организационной культурой. Определяются основные влиятельные аспекты управления организационной культурой: организационное поведение, организационное развитие и организационные изменения, а также стратегический менеджмент. Построена структура взаимосвязи организационной культуры и стратегическим управлением организации. Обобщены основные функции организационной культуры. Теоретические результаты, примеры и научные статьи из предыдущих исследований также используются для классификации проблем, которые часто возникают в управлении организационной культурой, а конкретные подходы к управлению организационной культурой представлены и обобщены. Стоит отметить, что изменение организационной культуры - это очень сложный, длительный и трудный процесс.

Выводы

Ядром текущей рыночной конкуренции является качество услуг, и управление организационной культурой играет важную роль в управлении всей отраслью услуг. На основе теоретического исследования характеристик и механизма управления сервисными предприятиями предлагается структура управления сервисными предприятиями.

Проанализированы характеристики и проявления организационной культуры, а также различные типологии типов организационной культуры. Определены основные направления проявления воздействия управления организационной культурой. Построена структура взаимосвязи организационной культуры и стратегическим управлением организации. Классифицировала проблемы, часто возникающие при управлении организационной культурой, а также предложила и обобщила конкретные методы управления организационной культурой. Стоит отметить, что в условиях пандемии и смешанной модели работы выдвинулось новое предложение по управлению организационной культурой: Использование концепции управления, ориентированной на человека. Понятие "эмпатия". Использование информационной модели управления организационной культурой. Создание эффективного и разумного механизма обратной связи и гибкого управления.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ В КИТАЕ И РОССИИ

2.1. Современные подходы к управлению организационной культурой китайских и российских сервисных компаний

Согласно теоретическому анализу, проведенному в первой главе, экспорт внешних услуг предприятий можно четко разделить на две категории. Один из них - результат внешнего продукта, а другой - результат процесса обслуживания. Качество процесса обслуживания зависит от людей, инструментов и среды, вовлеченных в процесс. Организационная культура играет важную роль как в продукте, так и в процессе обслуживания предприятия.

Сервисные характеристики компаний, обслуживающих предприятия, представляют собой срочные сервисные процессы, которые напрямую контактируют с потребителями. Качество обслуживания является основным стержнем конкуренции на данном этапе. Для компаний бытового обслуживания оценки обслуживания и впечатления о компании потребителей формируют внешний имидж компании. И качество этого образа определяет процесс развития предприятия. Сервисные предприятия со своими характеристиками обслуживания имеют тенденцию развиваться быстрее и лучше, чем без характеристик. Корпоративный имидж во многом зависит от организационной культуры. Организационная культура представляет собой концепцию ценностей, разделяемую большей частью предприятия и его персонала, и отражает поведение и стиль членов организации.

Чтобы изучить сходства и различия в подходах к управлению организационной культурой существующих предприятий сферы услуг на китайском и российском рынках, мы выбрали пять предприятий из Китая и России для сбора соответствующих данных об организационной культуре. Среди них 1 в сфере гостиничного обслуживания, 2 в сфере банковских услуг и 2 в сфере интернет-торговли.

Таблица 2.1

Данные о сервисных предприятиях Китая

Название компании	ценности	Бизнес-стратегия	Финансовые показатели (в млн. юаней)
JD.com ⁵⁰ Первая крупномасштабная всеобъемлющая платформа электронной	Клиент прежде всего: потребности потребителей, поставщиков и продавцов стоят на первом месте. Ориентация на людей: уважать сотрудников, обращать внимание на их потребности и поощрять	Ориентирован на устойчивый и качественный рост. Надеются стать участниками, которые обеспечивают энергию	2021г. Доход 951 592 Чистый убыток 4 467

⁵⁰Официальный сайт JD.com [Электронный ресурс]. URL: <https://about.jd.com/>

<p>коммерции в Китае успешно зарегистрирована в Соединенных Штатах. В 2022 году он займет 46-е место в рейтинге Fortune Global 500.</p>	<p>сотрудников к развитию. Управление добросовестностью: корпоративное поведение является законным и соответствующим требованиям. Сотрудничество: активно сотрудничать с внешними предприятиями. Страсть: поощрять сотрудников к реализации самоуважения. Инновации: постоянные инновации в стратегии, технологиях и концепциях.</p>	<p>всю цепочку создания стоимости в отрасли. Команда, организационная структура и корпоративная культура обеспечивают основу для успешного выполнения стратегии роста компании.</p>	<p>2020г. Доход 745 802 Чистая прибыль 49 337</p> <p>2019г. Доход 576 888 Чистая прибыль 11 890</p>
<p>Алибаба⁵¹</p> <p>- китайская компания, работающая в сфере интернет-торговли. Основными направлениями деятельности являются торговые операции между компаниями и розничная интернет-торговля по программе B2B. Предприятие владеет одной из крупнейших в мире инфраструктуры облачных вычислений и медиа-развлекательных активов.</p>	<p>Сначала клиенты, потом сотрудники, потом акционеры. Способствовать установлению доверительных отношений между сотрудниками. Инновации. Поощрять сотрудников стремиться к самопревосхождению и реализации самооценки вместе с предприятием. Предоставление платформы для различных МСП Радуйся жизни, радуйся работе.</p>	<p>Стратегия глобализации: приверженность изучению глобализации области потребления и глобализации области облачных вычислений. Цель: более одного миллиарда потребителей услуг в сфере услуг.</p>	<p>2021 г. Доход 717 289 Чистая прибыль 143 284</p> <p>2020 г. Доход 509 711</p> <p>Чистая прибыль 140 350</p>
<p>Jin Jiang International⁵²</p> <p>Одна из крупнейших комплексных групп гостиничного и туристического бизнеса в Китае. Компания имеет три основных направления деятельности: гостиничный бизнес, туризм и пассажирские перевозки, а также смежные отрасли и основные отрасли, такие как недвижимость, промышленность и финансы.</p>	<p>Единство. Основываясь на общих целях, ценностях и стандартах, сотрудники доверяют друг другу достижение достижений. Ответственный. Корпоративные действия должны быть исполнительными и ответственными. Инновации. Преследовать реализацию самооценки между работниками и предприятиями. Люди ориентированные. Внимание к потребностям сотрудников. Акцент на общих интересах клиентов, заинтересованных сторон и всех сотрудников. Честность бизнеса.</p>	<p>Увеличение доли внутреннего рынка. Глобализация предприятия и транснациональная деятельность.</p>	<p>2021 г. Доход 27 778 Чистый убыток 667</p> <p>2020 г. Доход 21 805 Чистый убыток 354</p>
<p>China Construction Bank (CCB)⁵³</p> <p>Ведущий крупный коммерческий банк Китая, занявший третье место среди 500 крупнейших сервисных</p>	<p>основная ценность: честность, справедливость, благоразумие Философия бизнеса: ориентированный на рынок, клиентоориентированный Концепция обслуживания: потребности клиентов на первом</p>	<p>Компания стремится стать банком мирового уровня, который фокусируется на предоставлении клиентам наилучших услуг, создании максимальной ценности</p>	<p>2021 г. Доход 824 246 Чистая прибыль 303 928</p> <p>2020 г. Доход</p>

⁵¹Официальный сайт Алибаба [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alibabagroup.com/about-alibaba>

⁵²Официальный сайт Jin Jiang International [Электронный ресурс]. URL: <http://www.jinjiang.com/about>

⁵³Официальный сайт China Construction Bank [Электронный ресурс]. URL: <http://group3.ccb.com/cn/group/index.html>

компаний Китая в 2022 году.	месте, обратите внимание на детали. Концепция риска: понимание клиентов, понимание рынка, полное участие и понимание ключа. Концепция таланта: ориентация на всестороннее качество сотрудников и результаты работы. Поощрять сотрудников стремиться к самоуважению. Стиль работы: он относится к тяжелой работе и строгости, а обработка информации о клиентах гарантированно будет правдивой и надежной.	для акционеров и предоставлении сотрудникам наилучших возможностей для развития. Сконцентрировать ресурсы на целевых клиентах, продуктах и ключевых направлениях (развитие города).	755 858 Чистая прибыль 273 579
Agricultural Bank of China (ABC) ⁵⁴ Один из крупнейших поставщиков комплексных финансовых услуг в Китае. Компания предоставляет клиентам различные корпоративные и розничные банковские продукты и услуги, а ее сфера деятельности также охватывает инвестиционно-банковские услуги, управление фондами, финансовый лизинг, страхование жизни и другие области.	Основная идея: Ориентация на рынок, клиентоориентированность и ориентированность на выгоду. Внимание предприятия к деталям и корпоративная социальная ответственность. Потребности клиентов стоят на первом месте, и всегда остаются лояльными к клиентам. Моральные ценности сотрудников являются наиболее важным фактором, за которым следует производительность сотрудников. Основываясь на общих ценностях и целях, поощрять сотрудников к осознанию своей самооценки. Чистый. Отношение к работе предприятия ответственное, этичное и антикоррупционное.	Стратегическая цель состоит в том, чтобы создать коммерческую банковскую группу мирового класса с отличными операционными характеристиками, эффективными и удобными услугами, полными функциями и координацией, а также выдающимися возможностями создания ценности.	2021 г. Доход 719 915 Чистая прибыль 241 936 2020 г. Доход 657 961 Чистая прибыль 216 400

Составлено автором

Анализ выбранных предприятий показал, что характеристики их организационной культуры очень схожи.

Первая важная характеристика организационной культуры заключается в том, что потребности клиентов стоят на первом месте. Все эти предприятия являются крупными группами предприятий на рынке услуг Китая. Руководители их компаний и управленческая команда организационной культуры также ясно дали понять, что ядром конкуренции в современной сфере услуг является качество обслуживания. Поэтому предприятия будут ставить потребности клиентов на первое место среди основных ценностей.

Вторая, наличие концепций управления, ориентированных на людей. Предприятия обращают внимание на потребности сотрудников и рабочий статус сотрудников. В компании существуют комплексные планы по ценностям сотрудников и профессиональному обучению.

⁵⁴Официальный сайт Agricultural Bank of China [Электронный ресурс]. URL: <https://www.abchina.com/cn/AboutABC/>

Компания поощряет сотрудников развиваться вместе с компанией и надеется, что сотрудники смогут добиваться реализации самооценки в процессе работы внутри компании.

Третья характеристика - это бизнес-философия честности, законности и соответствия. Усилена действующая концепция социальной ответственности предприятий сферы услуг. Компания стремится к управлению добросовестностью и сопротивлению коррупции, а также стремится формировать честный, позитивный и влиятельный корпоративный социальный имидж.

Четвертая - сотрудничество и солидарность. Предприятия сервисного типа ориентированы на активное сотрудничество и общение с другими типами предприятий. А бизнес фокусируется на солидарности внутри бизнеса. Например, сотрудничество сотрудников внутри организации, атмосфера общения сотрудников и доверие между сотрудниками и предприятием. Эти компании считают, что только когда внутренние сотрудники работают вместе под руководством общих ценностей и целей, компания может развиваться быстрее и лучше.

В соответствии с характером типов услуг, описанных в первой главе, ССВ и АВС относятся к сфере услуг для производителей. Производственные услуги - это предприятия, некоммерческие организации и правительства, которые в основном предоставляют услуги и занимаются ручным трудом производителям, а не конечным потребителям.⁸ Производственные услуги в основном включают финансовые, страховые и бизнес-услуги, которые в основном предоставляют профессиональные услуги клиентам.

JD.com, Alibaba и Jin Jiang International Group принадлежат к индустрии потребительских услуг. Фирмы соответствуют услугам как потребительским товарам. Наиболее примечательной особенностью этих предприятий является то, что они ориентированы на большое количество групп потребителей, имеют специфическую службу потребительского поведения.⁹

Эти фирмы анализируются в соответствии с типологией организационной культуры Куинна и Кэмерона. Эта модель организационной культуры оценивает организационную культуру на основе шести критериев: доминирующие характеристики, стиль руководства, управление сотрудниками, организационная сплоченность, стратегическая направленность и критерии успеха. Модель делит организационную культуру на четыре типа: Клановая организационная культура. Адхократическая организационная культура. Иерархическая организационная культура. Рыночная культура.

И ССВ, и АВС являются крупными коммерческими банками, управляемыми центральным правительством Китая. Их организационная культура фокусируется на рынке, клиентах и производительности. Их организационная культура подчеркивает не

гармоничную внутреннюю среду компании, а результаты работы и производительность организации. Доминирующими характеристиками организационной культуры являются высокая формализованность, строгая структура и ориентированность на достижения. По сравнению с компаниями бытового обслуживания, этот тип организации обслуживания обычно уделяет внимание деталям работы, имеет более строгий организационный стиль и более серьезную иерархическую культуру. Этот тип организации основан на основном предположении о действиях в соответствии с законом и иерархическим контролем. Организационная структура также представляет собой иерархическую бюрократическую систему. Организация делает упор на целеустремленность и поощряет конкуренцию между отделами и сотрудниками для повышения сплоченности. Однако общение в этой конкурентной среде ограничивается необходимым обменом информацией и не существует вне бизнеса. Следовательно, можно сделать вывод, что тип организационной культуры таких сервис-ориентированных предприятий представляет собой сосуществование иерархической организационной культуры и рыночной культуры.

Остальные три компании являются крупными частными группами, и их организационная культура более либеральна, чем у банковских организаций. Их организационная культура фокусируется на клиентах, сотрудниках и бизнес-инновациях. Уделяя внимание потребностям клиентов, предприятия также управляют внутренними сотрудниками и организационной культурой в соответствии с концепцией, ориентированной на людей. Предприятия более склонны к построению внутренней атмосферы, близкой к семейной гармонии. Деловые организации основаны на основных предположениях о человеческих отношениях, заботливой поддержке и гармоничном сосуществовании. Организационная культура характеризуется акцентом на организационной сплоченности, сотрудничестве между членами и поддержании гармоничных отношений. Стиль лидерства организации имеет тенденцию быть заботливым и поддерживающим, подчеркивающим индивидуальные потребности и чувства сотрудников. Инновационные технологии и услуги являются одними из основных целей, которые преследуют эти предприятия. Организации обычно оценивают членов на основе их преданности делу. Этот тип организации обычно не имеет явной иерархической дифференциации, и существует неформальная, непринужденная случайная коммуникация между сотрудниками и руководством. Таким образом, большинство типов организационной культуры компаний бытового обслуживания на китайском рынке смещены в сторону клановой культуры и адхократической культуры.

Из анализа таблицы 2.1 видно, что на китайском рынке основные характеристики и типы организационной культуры однотипных сервисных предприятий с большими масштабами развития аналогичны, а характеристики организационной культуры

соответствуют бизнесу. философия предприятий. Можно сделать вывод, что китайские предприятия сферы услуг на данном этапе уделяют внимание управлению организационной культурой. Организационная культура рассматривается как важный фактор управления предприятием и эффективно используется на этих предприятиях. И в разных типах предприятий сферы обслуживания сформировались определенные базовые сходные культурные характеристики. Однако большое сходство характеристик организационной культуры этих предприятий не означает, что характерная культура обслуживания предприятий схожа. О характерной культуре конкретного предприятия необходимо судить в соответствии с существующими методами управления организационной культурой и поведением предприятий.

Согласно анализу выбранных предприятий российской сферы услуг, организационная культура этих предприятий сферы услуг также имеет некоторые общие черты.

Таблица 2.2

Данные о российских сервисных предприятиях

Название компании	ценности	Бизнес-стратегия	Финансовые показатели (в млн.руб)
ОЗОН Ведущая российская платформа электронной коммерции. По версии Forbes, Ozon - лидер рынка и одна из самых дорогих интернет-компаний в России. ⁵⁵	Потребности клиентов на первом месте. Работать добросовестно, законно и этично. Сообщество. Способствуя улучшению жизни всех жителей России. Предприятия предоставляют поддержку платформы разработки для малых и средних предприятий. Сотрудничество. Стимулировать российскую экономику, укрепляя связи между покупателями и производителями. Технологические инновации, сервисные инновации. Обратить внимание на развитие сотрудников.	Стратегия основана на развитии существующих продуктов и запуске новых продуктов и услуг, которые дополняют платформу для дальнейшего улучшения опыта покупателей и продавцов и повышения лояльности к бренду. В компании считают, что это поможет компании сохранить более высокие темпы роста, чем российский рынок электронной коммерции, и увеличить долю рынка, а также улучшить операционные показатели и добиться прибыльности.	2021 г. Доход 178 215 Чистая прибыль 65 667 2020 г. Доход 104 350 Чистая прибыль 31 491
Яндекс ⁵⁶ - технологическая компания, создающая интеллектуальные продукты и услуги на основе машинного обучения. Группа компаний охватывает большое количество отдельных сфер деятельности	Основная цель - решать задачи пользователей. Ценности Яндекса: Свобода. Открытость. Профессионализм. Многообразие. Атмосфера. Свобода и открытая среда для внутренних коммуникаций. Доступность информации и готовность к диалогу. Непрерывное развитие и обмен	На официальном сайте невозможно получить точную информацию.	2021 г. доход 356 171 потеря сети 14 653 2020 г. доход 218 344 Чистая прибыль 23 350

⁵⁵Официальный сайт ОЗОН [Электронный ресурс]. URL: <https://corp.ozon.ru/#mission>

⁵⁶Официальный сайт Яндекс [Электронный ресурс]. URL: <https://ir.yandex/>

(сервисы доставки еды, интернет-торговые площадки, сервисное ПО для бронирования автомобилей)	знаниями. Направления развития сотрудников. Личная эффективность . Перформанс ревью «в духе Яндекса». Постановка задач. Обратная связь. Работать законно и по правилам.		
AZIMUT Hotels ⁵⁷ - Крупнейшая гостиничная сеть в России, основанная в 2006 году. Компания управляет более чем 60 отелями и пансионатами в 50 городах России, Европы и Ближнего Востока, с общей номерной емкостью более 11 000 номеров.	Потребности клиентов на первом месте. Уважение к людям, будь то коллеги или гости. Долгосрочные персональные отношения. Обратить внимание на развитие сотрудников. Есть надежда, что работники и предприятия будут развиваться вместе. Яркие, позитивные эмоции. Открытая атмосфера. Превосходить ожидания. Компания стремится сделать чуть больше, чем от нее ожидают.	На официальном сайте невозможно получить точную информацию.	2021 г. доход 621,497 чистая прибыль 366,281 2020 г. доход 333,659 чистая прибыль 170,423
ПАО «Сбербанк» ⁵⁸ - крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов	Отвечает за результат структуры предприятия, команды и экосистемы цифровых услуг. Равная занятость, обратите внимание на потребности сотрудников. Единство. Предприятия поощряют командную работу. Построение единой экосистемы направлено на предоставление более качественных продуктов для сотрудников и клиентов. Развитие сотрудников. Ориентация на интересы клиентов. Подготовка качественных кадров является основной политикой предприятия. Подчеркнуть социальную ответственность. Сосредоточено на правах акционеров. Информация открыта и прозрачна.	Главная цель Стратегии 2023 Сбер - доверенный помощник и навигатор в меняющемся мире: помогает человеку, бизнесу и стране стабильно развиваться благодаря построению полностью интегрированной экосистемы, которая работает по формуле 2+2=5.	2021 г. доход 2 219 606 чистая прибыль 709 892 2020 г. доход 2 245 115 чистая прибыль 856 245
Банк ВТБ ⁵⁹ -российская финансовая группа, включающая более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех основных сегментах финансового рынка.	Видение: Профессиональная команда, работающая на достижение целей клиента и страны в целом. Потребности клиентов стоят на первом месте. Предприятия поощряют командную работу и сосредотачиваются на сплоченности. Сотрудники	Укрепление бизнес-модели Усиление цифровизации бизнеса Ускорить реакцию банка на изменения рынка Строительство платформы с передовыми технологиями Увеличение клиентской базы в 1,5 раза. Удвоение клиентской базы малого и среднего	2021 г. доход 803 919 чистая прибыль 703 295 2020 г. доход 703 295 чистая прибыль

⁵⁷Официальный сайт AZIMUT Hotels [Электронный ресурс]. URL: <https://azimuthotels.com/ru>

⁵⁸Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/mission>

⁵⁹Официальный сайт Банк ВТБ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vtb.ru/>

	нуждаются во взаимном доверии и уважении. Развивать таланты, сотрудники и предприятия развиваются вместе.	бизнеса. Удвоение клиентской базы малого и среднего бизнеса.	52 193
--	--	--	--------

Составлено автором

Первая характеристика, потребности клиента в первую очередь. Эти крупные российские сервисные компании также определили важность качества обслуживания в деловой конкуренции. Поэтому предприятия будут ставить потребности клиентов на первое место.

Вторая заключается в том, что предприятия выступают за инновации в сфере услуг и технологий. Сталкиваясь с воздействием изменяющихся факторов внешней среды, все предприятия надеются повысить свою конкурентоспособность на основе инновационных услуг и технологий. Как и Сбербанк, компании предлагают построить экосистему инновационных цифровых сервисов.

Третья, внедрить организационную культуру социальной ответственности. Видно, что российские предприятия отводят корпоративной социальной ответственности важное место в корпоративном управлении. Российские компании надеются стимулировать экономику окружающего региона или всего российского региона за счет развития собственного бизнеса. Например, одной из концепций ценности озон является предоставление платформы для разработки для малых и средних предприятий. И в Сбербанке такое же отношение.

Четвертая - единство и сотрудничество. Предприятия, как правило, активно сотрудничают с поставщиками, сотрудниками, потребителями и заинтересованными сторонами. Компании поощряют командную работу для достижения общего результата

Пятая - честность, законопослушность, нравственность и ответственная деятельность. Компания уделяет внимание стремлению к позитивному и здоровому внешнему имиджу компании. Есть надежда, что благодаря ограничениям организационной культуры можно улучшить общий имидж предприятия, а также повысить репутацию и влияние предприятия.

Шестая, фокусируется на личностных характеристиках и развитии карьеры сотрудников. На этих предприятиях потребности сотрудников и развитие личных ценностей сотрудников включаются в ценности предприятия. Сбербанк четко заявил в публичной информации, что компания уделяет внимание потребностям и чувствам сотрудников и выстроила полноценный канал связи между компанией и сотрудниками. Это дает сотрудникам возможность оставить отзыв. По данным 2019 года компания провела опрос впечатлений сотрудников о компании. 84% сотрудников, принявших участие в опросе, имеют высокую степень признания работы компании и гордятся тем, что работают в компании. Количество сотрудников, которым нравится работать в Сбербанке благодаря корпоративной культуре и комфортной рабочей среде, в 2019 году увеличилось на 14 п.п. по

сравнению с аналогичным периодом прошлого года. В то же время компания также создала канал подачи жалоб для сотрудников и обеспечила учет каждой жалобы и получение результатов.⁶⁰

В OZON, yandex и Сбербанке корпоративную социальную ответственность включили в ценности организационной культуры. Согласно теоретическому анализу в первой главе, можно сделать вывод, что организационная культура - это ценностная концепция, разделяемая большинством членов организации, которая отражает поведение и стиль большинства членов организации. Организационная культура представляет собой набор основных гипотетических моделей, которые открываются группой, изобретаются, обнаруживаются или разрабатываются определенной группой и изучаются. Цель состоит в том, чтобы позволить организации справляться с внешними условиями и проблемами внутренней интеграции и развития.¹⁸ При этом корпоративная социальная ответственность - это ответственность компании за результаты решений и действий заинтересованных сторон и общества в экономической, экологической и социальной сферах. Это также набор этических норм, корпоративных ценностей и принципов, которые составляют основу деятельности компании и определяют ее стратегию, характер ее взаимодействия с заинтересованными сторонами и обществом в целом.⁶¹

Автор считает, что организационная культура также может рассматриваться как основа для формирования системы корпоративной социальной ответственности. В то же время этика и ценности корпоративной социальной ответственности могут быть частью внутренних ценностей организационной культуры. Однако она не может в полной мере представить и продемонстрировать культурные особенности организации и особенности стиля руководства предприятия. Между ними все еще есть очевидные различия.

По характеру видов услуг Сбербанк и ВТБ относятся к производственным услугам. Ozon, yandex и AZIMUT Hotels относятся к сфере бытового обслуживания. Эти фирмы анализируются в соответствии с типологией организационной культуры Куинна и Кэмерона.

Характеристики организационной культуры Сбербанка показывают, что компания пытается создать организационную культуру, соответствующую стратегии компании. Предприятия стремятся создать в организации гармоничную атмосферу семейного типа. Сплоченная команда - вот чего они хотят добиться. В то же время предприятия также признают, что основным активом организации являются ее сотрудники. В этой организации признается и поддерживается развитие и реализация личной ценности сотрудников. А

⁶⁰Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees>

⁶¹О. А. Канаева. Корпоративная социальная ответственность: эволюция теоретических взглядов. Вестник СПбГУ. Сер. 5. 2013. Вып. 2. стр.141

предприятия сосредотачиваются на услугах и технологических инновациях, например, построение экосистемы цифровых услуг является одним из продуктов, поддерживаемых инновационной культурой предприятия. Целью построения этой системы является, с одной стороны, улучшение экономики предприятия и социальной, а также предоставление более качественных продуктов для сотрудников и клиентов. С другой стороны, он отражает ценностную концепцию предприятия. Можно сделать вывод, что в данной организации существуют две организационные культуры: клановая культура и адхократическая культура.

ВТБ ставит потребности клиентов в качестве ведущего фактора, поощряет сотрудников к совместной работе и достижению общего развития предприятия, и в то же время уделяет больше внимания достижению организационных стандартов деятельности. Компания сформулировала стандарты производительности, которые должны быть достигнуты в данной бизнес-стратегии и целях. По сравнению со Сбербанком семейная атмосфера, показанная в ценностях компании, не сильна. Она в первую очередь озабочена выполнением работы и достижением целей. Поэтому тип организационной культуры предприятий более склонен к адхократической организационной культуре и рыночной культуре.

Характеристики организационной культуры, выявленные компанией Ozon, подчеркивают важность удовлетворения потребностей клиентов и поощряют активное сотрудничество между сотрудниками, предприятиями, покупателями и поставщиками. Предприятия уделяют стратегическое внимание расширению своего бизнеса и достижению целей по рентабельности. Она надеется направлять инновации технологий и услуг через инновационную культуру предприятия. Поэтому стиль корпоративной культуры смещен в сторону адхократической организационной культуры и рыночной культуры. Динамичное, инновационное и творческое рабочее место.

Компании Яндекс и AZIMUT делают акцент на открытой и свободной среде для внутреннего общения. А компания Яндекс делает акцент на развитии и инновациях сотрудников. Можно считать, что предприятия Яндекса имеют адхократическую организационную культуру и рыночную культуру. AZIMUT имеет адхократическую культуру.

Из материалов научных исследований известно, что в Российской Федерации развитие организационной культуры происходит не повсеместно. Поэтому некоторые ученые на основе практики управления организационной культурой в Российской Федерации выделяют три группы предприятий.²⁸

- 1) К данной группе мы отнесем предприятия, на которых сотрудники воспринимаются как наиболее важный ресурс и вопросы развития культуры организации решаются на самом практическом уровне.

- 2) Предприятия, где развитием организационной культурой занимаются лишь формально. В реальности организационная культура для руководства не представляет значения и внимание ей не уделяется.
- 3) К последней группе мы отнесем предприятия, где не поднимаются вопросы организационной культуры, и к сотрудникам относятся как к дополнительным затратам.

Очевидно, что эти пять предприятий относятся к первой группе предприятий.

По характеристикам организационной культуры этих китайских и российских крупных предприятий сферы услуг проведены комплексный и сравнительный анализ.

Таблица 2.3

Сравнительный анализ культурных особенностей российских и китайских компаний сферы услуг

	Ориентированный на клиента	Ориентация на людей (сотрудников)	Управление целостностью	Сотрудничать	Инновации	Поощрять сотрудников к самореализации	Акцент на развитии сотрудников	Ответственный за содержание работы	Ориентированный на рынок	Нацеленность на результат и выгоду	Строгий стиль работы	Фокус на корпоративной социальной ответственности	Свободная и открытая атмосфера
JD.com	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Алибаба	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет
Jin Jiang International	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
China Construction Bank	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
Agricultural Bank of China	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет	Нет
ОЗОН	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет
Яндекс	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да
AZIMUT Hotels	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Да
ПАО «Сбербанк»	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Да
Банк ВТБ	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да
Итого	100%	40%	90%	60%	70%	70%	60%	40%	30%	30%	10%	50%	40%

Составлено автором

По результатам анализа более 50% предприятий имеют следующие общие культурные характеристики:

- Потребности клиентов стоят на первом месте.
- Добросовестность, соблюдение законодательства, этичность и ответственность в бизнесе.
- Сотрудничество и солидарность.
- Инновации.
- Поощрять сотрудников стремиться к самореализации на предприятии.
- Акцент на развитии сотрудников.
- Фокус на корпоративной социальной ответственности.

Однако концепция управления, ориентированная на человека, среди общих черт китайских сервисных компаний не является общей чертой среди российских сервисных компаний и существует только в нескольких компаниях. Среди общих характеристик российских предприятий: предприятия выступают за инновации в сфере услуг и технологий, а также включают в себя организационную культуру социальной ответственности, которая принадлежит небольшому числу предприятий в Китае.

По мнению автора, появление этих характеристик связано с разными средами разработки китайских и российских предприятий. Управление организационной культурой широко ценится в управлении китайскими предприятиями. Метод концепции управления, ориентированного на людей, использовался предприятиями как один из основных методов управления для противодействия корпоративным кризисам в условиях новой нормы, когда в Китае появилась новая коронная эпидемия.⁶² Однако корпоративная социальная ответственность развита и признана в российских компаниях дольше, чем в Китае. На большинстве предприятий в Китае исследования корпоративной социальной ответственности все еще находятся в зачаточном состоянии.

Анализ типов организационной культуры предприятий показывает, что в китайских предприятиях банковских услуг существует иерархическая организационная культура, и бюрократический стиль управления более заметен. Это сильно отличается от предприятий сферы услуг того же типа в России. Но общим для китайских и российских предприятий сферы услуг является то, что большинство типов организационной культуры предприятий сферы услуг тяготеют к клановой культуре.

2.2. Исследование существующих методов управления организационной культурой предприятия сферы услуг

Для сферы услуг неизбежно, чтобы организационная культура сервисных компаний включала в культуру ориентированные на клиента ценности и этические стандарты. Это можно назвать культурой обслуживания. Культура обслуживания относится к организационной культуре, в которой предприятие стремится обслуживать клиентов на основе определенных правил, процедур, практических навыков и возможностей. А определяется она политикой компании, подкрепляется системой мотивации обслуживающего персонала и другими мерами.⁶³

⁶²Ло Сяо. Интеграция и развитие корпоративной культуры и управления предприятием в рамках новой нормы [J]. Современная экономика, 2018 (18): 102-103.

⁶³Моргулец О.Б. Менеджмент у сферы услуг. Учебная литература, 2012.

Проявления организационной культуры предприятий сферы услуг в основном проявляются в процессе обслуживания, то есть в общении и служебном поведении персонала и клиентов, товарной форме услуг, внешнем имидже персонала и предприятия (одежда сотрудников и корпоративная окружающая среда). Поэтому в управлении организационной культурой неизбежно существование управления персоналом.

В бизнес-структуре сектора услуг способы управления организационной культурой в основном следующие:⁶⁴

- Поведение руководителей. В культурной концепции, ориентированной на клиента, отношение и поведение лидеров по отношению к клиентам будет служить образцом для подражания для сотрудников. Потому что через повторяющиеся действия лидеры сообщают сотрудникам, что важно. А при создании гармоничной атмосферы на предприятии внимание и забота руководства о подчиненных повысит сплоченность внутри предприятия.
- Составление заявлений, обращений и манифестов руководства. Эти обращения, с одной стороны, компании могут донести до сотрудников концепции и принципы обслуживания компании в виде слов, чтобы сотрудники могли узнавать их работу. С другой стороны, сотрудников можно призвать к самостоятельному принятию решений, приносящих пользу потребителям.
- Поощрять и вознаграждать сотрудников за их экстраординарное поведение.
- Интервьюирование или собеседование по найму. Персонал оценивается с использованием пятиступенчатой системы оценки Манро-Фрейзера.
- Обучение персонала и т.д.

В сфере услуг управление человеческими ресурсами особенно важно для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Это связано с тем, что в процессе обслуживания ключом к созданию потребительской ценности является персонал. Практика показала, что конкурентные преимущества, полученные за счет использования современных информационно-коммуникационных технологий, снижения цен, создания уникальных продуктов, быстро и легко тиражируются другими игроками в конкурентной борьбе. Однако в управлении человеческими ресурсами трудно скопировать управленческие навыки и характеристики стиля.⁶⁵

Из анализа в первой главе того, какие аспекты организационной культуры отражают влияние, делается вывод, что организационная культура может использоваться в качестве принципа или концепции управления человеческими ресурсами. Управление человеческими

⁶⁴Ю. В. Кузнецов, Н. Г. Кизян. Стратегическое управление организационной культурой в предпринимательской деятельности в сфере услуг. 2012. стр. 89-92

⁶⁵Кизян Н. Г. Маслова Е. В. Управление человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг. 2016. стр. 51

ресурсами можно использовать как средство ее возвращения и изменения. Стимулы играют важную роль в управлении человеческими ресурсами. Мотивация труда и теория стимулов всегда были важными темами в менеджменте. Оценка значения мотивации и стимулирования труда как важнейшего условия выхода из кризиса в области экономики труда требует глубокого понимания его природы. Мотивация - многофакторное явление. Его проявления сложны и многогранны, например, удовлетворенность работой, продуктивность, приверженность компании и т. д. Одной из самых известных мотивационных теорий является модель А. Маслоу, в которой основное внимание уделяется потребностям человека. Согласно теории Маслоу, к основным потребностям человека относятся:⁶⁶

- Физиологические потребности - те, которые обеспечивают выживание человека (вода, пища, отдых и т.д.);
- Потребности в безопасности - сексуальные потребности выживания, безопасности, уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизни и т. д.;
- Социальные потребности - взаимодействие с окружающими, чувство принадлежности к коллективу, общение, участие в совместной трудовой деятельности;
- Уважение и признание - Получение одобрения от других, уважение, успех и продвижение по службе.
- Дух - осознание собственного достоинства, самоидентификация

Теория предполагает, что удовлетворение потребностей начинается на первом уровне. Когда человек достигает определенного уровня удовлетворения, то он пойдет на достижение более высокого уровня потребностей.

Двухфакторная теория мотивации и стимула, предложенная Герцбергом, постулирует выделение двух групп факторов - гигиенических факторов и мотивационных факторов. Гигиенический фактор связан со средой, в которой выполняется работа, а мотивирующий фактор связан с характером работы. Хотя этот подход к мотивации несовместим с подходом Маслоу, получающаяся в результате иерархия потребностей действительно похожа.

В рамках «Двухфакторной теории мотивации» психолог Ф. Герцберг выделил факторы, мотивирующие людей на рабочем месте, и поддерживающие факторы, которые могут мотивировать из-за неудовлетворенности. По Ф. Герцбергу, мотивация возникает из вызовов, присущих самой трудовой деятельности, через ответственность, достижения, признание, продвижение по службе и рост. Неудовлетворенность, если таковая имеется, вызывается поддерживающими факторами, определяемыми потребностями более низкого уровня при условии их адекватного удовлетворения. Например, социальный статус, рабочая среда и т. д.

⁶⁶ЛапинаТ А Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие; СПб.: Питер -Москва, 2013. 635 с.

Хороший лидер и обеспечение хороших условий труда являются примерами этой потребности. При отсутствии возможности удовлетворения этих потребностей возможность интересной работы или продвижения по карьерной лестнице становится слабым мотиватором.

В частности, Герцберг делает парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Он классифицирует ее как категорию факторов, которые приводят к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.⁶⁷ Однако на нынешнем китайском рынке предприятий сферы услуг стимулы в виде заработной платы и акций являются важным средством мотивации сотрудников.

Таким образом, предпосылкой для того, чтобы предприятие мотивировало сотрудников к самоуважению и общему развитию предприятия, является удовлетворение основных потребностей сотрудников. На предприятиях сферы услуг, кроме руководителей высокого уровня, есть рядовые служащие. Для рядовых сотрудников может потребоваться дополнительная защита для удовлетворения их физиологических потребностей и потребностей в безопасности. Одним из методов управления организационной культурой для этой цели является создание разумной политики вознаграждения сотрудников. Когда потребности в жизненной стабильности и безопасности удовлетворены, сотрудники будут больше времени уделять работе. И этот метод может показать сотрудникам гуманистическую заботу о предприятии и в определенной степени усилить чувство сопричастности сотрудников.

Согласно данным, опубликованным JD.com, сумма выплат страховых компаний за сотрудников в 2017 году увеличилась с 2,7 млрд юаней в 2016 году до 6 млрд юаней. С 2010 года, чтобы лучше помогать сотрудникам с семейными трудностями, компания последовательно создает программы социального обеспечения, такие как «Фонд любви», «Фонд помощи» и «Ссуда на жилье». Забота JD.com о сотрудниках - это воплощение приверженности компании ценности ориентированности на людей. Чувство принадлежности, которое работники получают на предприятии, будет стимулировать их творческий потенциал и жизненную силу и может принести предприятию большие экономические и социальные выгоды.⁶⁸

Следующий метод к управлению организационной культурой - эффективные каналы коммуникации внутри предприятия. Общение между высшим руководством и подчиненными сотрудниками является частью корпоративной культуры. Эффективное функционирование системы внутренней коммуникации и предоставление сотрудникам

⁶⁷Классификация потребностей. [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/6180687/page:9/#13>

⁶⁸ТяньЮаньюань. Размышления о корпоративной культуре JD.com. 2021 г.

возможности для обратной связи является важным контекстом в управлении корпоративной культурой. Потому что быстрая передача информации и своевременная обратная связь от сотрудников могут гарантировать, что концепции и идеи организации будут точно переданы и реализованы.

Сбербанк уделяет большое внимание каналам коммуникации с сотрудниками. Сотрудники могут оперативно узнавать о новостях компании не только из рассылок и внутренних материалов портала, но и из телепрограмм Сбербанка. С 2011 года между президентом банка Германом Грефом и сотрудниками ежегодно проводятся прямые телефонные переговоры. «Открытый диалог» позволяет сотрудникам донести свое мнение и задать волнующие вопросы руководителю банка, а руководству - узнать о темах, волнующих сотрудников. У всех сотрудников Сбербанка есть возможность подать жалобу на внутреннем портале и в приложении SberFriend. В зависимости от результатов рассмотрения жалобы или жалобы ответственным лицом сотрудник получит официальный ответ от отдела кадров.⁵⁹

Следующий метод управления организационной культурой - принцип включения и управления персоналом, соответствующий концепции организационной культуры. Практика доказала, что сотрудники со схожими ценностями организационной культуры с большей вероятностью интегрируются в рабочую среду компании. Поэтому, когда компания набирает новых сотрудников, помимо оценки опыта работы и деловых способностей сотрудника, она также может оценить, совпадают ли ценности сотрудника с ценностями компании или соответствуют им.

Jingdong Enterprise сформулировала концепцию 4S управления талантами в соответствии с культурными особенностями самого предприятия.

Концепция 4S управления талантами. Стил (Style), когда предприятие отбирает таланты, оно не полностью сосредотачивается на квалификации и деловых возможностях талантов, а больше на том, совпадают ли ценности сотрудников с ценностями предприятия или соответствуют им. Скорость (Speed), система развития талантов предприятия позволяет талантам развиваться вместе. Этап (Stage), предприятие предоставит возможности и площадки для продвижения по службе способным сотрудникам. Успех (Success), корпоративная цель - это не только улучшение доходов корпоративного бизнеса, но и реализация самооценки сотрудников.⁶⁹

Эта концепция управления талантами, с одной стороны, позволяет включать таланты, которые соответствуют ценностям компании, а с другой стороны, демонстрирует сотрудникам характеристики организационной культуры компании: ценности,

⁶⁹Льв Ян, Исследование построения корпоративной культуры на основе основной конкурентоспособности, Управление операциями, 2021.

ориентированные на людей. Предприятие уделяет внимание личному развитию сотрудников, и цель предприятия состоит не только в повышении производительности, но и надеется, что личную ценность сотрудников можно развивать синергетически.

Есть и другой метод к управлению организационной культурой - «герои». Чтобы надолго сохранить единую коллективную волю, повысить внутреннюю сплоченность организации и общую силу инноваций и развития, предприятие использует создание «героев», чтобы руководить и влиять на поведение сотрудников.

В школе организационного познания так называемая «коллективная воля» на самом деле представляет собой когнитивную структуру, разделяемую организациями, и ее ядром может стать схема (schema). Схемы имеют разные проявления, но их основные части по-прежнему состоят из структур знания и убеждений. Среди них часть структуры знаний в основном связана с задачами, которые выполняет организация. Частью структуры убеждений является построение интерактивной культуры и передача ценностей между отдельными лицами и группами внутри организации. Герои принадлежат схеме внутри предприятия. Цель формирования заключается в том, что предприятие хочет передать определенную информацию или убеждения на групповой или даже организационный уровень через модель на индивидуальном уровне.⁷⁰

Герои принадлежат тем, кто обладает высокими моральными качествами, сильными деловыми способностями и высоким признанием на предприятии. Он является образцом для подражания, который компания устанавливает для своих сотрудников, чтобы они могли непосредственно подражать и учиться, чтобы распространять свои собственные ценности. Его можно считать воплощением корпоративного имиджа. Герои являются воплощением олицетворения корпоративных ценностей. Основываясь на базовом образе этого человека, предприятие постоянно устанавливает положительные и достойные идеологические ценности внутри предприятия посредством рекламы и наград. Когда предприятие лучше удовлетворяет низкоуровневые потребности сотрудников, появление героев может позитивно мотивировать сотрудников к удовлетворению потребностей более высокого уровня. После эмпирических исследований на предприятиях часто появляются четыре типа героев:

- Предприниматель. Так же, как Билл Гейтс из Microsoft и Лю Чуанжи из Lenovo, как топ-менеджеры предприятий, они сыграли огромную роль в создании и развитии предприятий. Этот тип персонажей имеет две характеристики: их собственная история развития сопровождается возникновением, развитием и трансформацией

⁷⁰СуЦзинцин, Лю Дяньгуан, От «героев» к «превосходным организациям» — - тематическое исследование “пошагового” процесса формирования базовой модели в организационном контексте, Management Reviews. 2019 г.

культуры компании. Сами персонажи также являются формирователями, защитниками и преобразователями культуры.

- Сотрудники, внесшие выдающийся вклад. Такие персонажи вносят изменения и улучшения в научные исследования и разработки, инновации продуктов, методы управления, маркетинговые стратегии и технологические процессы. И результат оказался эффективным, что принесло большие достижения в управлении или производительности предприятия. Например, в 1998 году известная китайская компания Haier Group добилась больших успехов в продвижении своих новых здоровых холодильников благодаря большому успеху в дизайне рисунка упаковочной коробки холодильника. А один из главных дизайнеров выкройки был как раз стажером. Через продвижение героев компания доносила идею о том, что компания не обращает внимания на должности и квалификации, пока сотрудники способны, компания предоставит им широкое пространство для развития.⁷¹
- Сотрудники, которые долгое время служат компании и воплощают ценности компании. Эти сотрудники обычно находятся на низовом уровне. У них нет особого вклада, но они все же могут неуклонно следовать за компанией в трудные времена и являются очень лояльными сотрудниками компании. Они считаются активами бизнеса.
- Групповой герой. Разделены по количеству символов. Группа внутри организации также может внести свой вклад в дело предприятия и полностью отразить корпоративную культуру и ценности. Появление этого образа будет стимулировать командную конкуренцию внутри предприятия.

Управление организационной культурой заключается не только в процессе формирования и распространения организационной культуры, один из методов управления организационной культурой должен включать мониторинг типа культуры и оценку уровня обслуживания. На предприятиях сферы услуг культурный образ предприятия демонстрируется потребителям через услуги, предоставляемые продукцией и персоналом. Регулярная оценка поведения сотрудников и качества обслуживания может прояснить, соответствует ли концепция обслуживания сотрудников концепции предприятия. Если тип организационной культуры, которого предприятие ожидает достичь, не соответствует текущему типу организационной культуры, другие методы управления организационной культурой могут быть соответствующим образом усилены, чтобы направлять формирование организационной культуры.

⁷¹Руководство по корпоративной культуре Haier. 2011 г.[Электронный ресурс].
URL:http://www.360doc.com/content/11/1005/16/2660258_153578737.shtml

Можно узнать, что большинство типов организационной культуры предприятий сферы услуг относятся к клановой культуре. Компания стремится к созданию гармоничной атмосферы и надеется поощрять личное развитие сотрудников с помощью положительных стимулов, тем самым улучшая коллективное развитие организации. Исходя из этого, автор предлагает концепция управления организационной культурой предприятий сферы услуг, основанный на концепции ориентированности на людей (Рис. 2.1). В качестве концепции предлагаются следующие пункты.

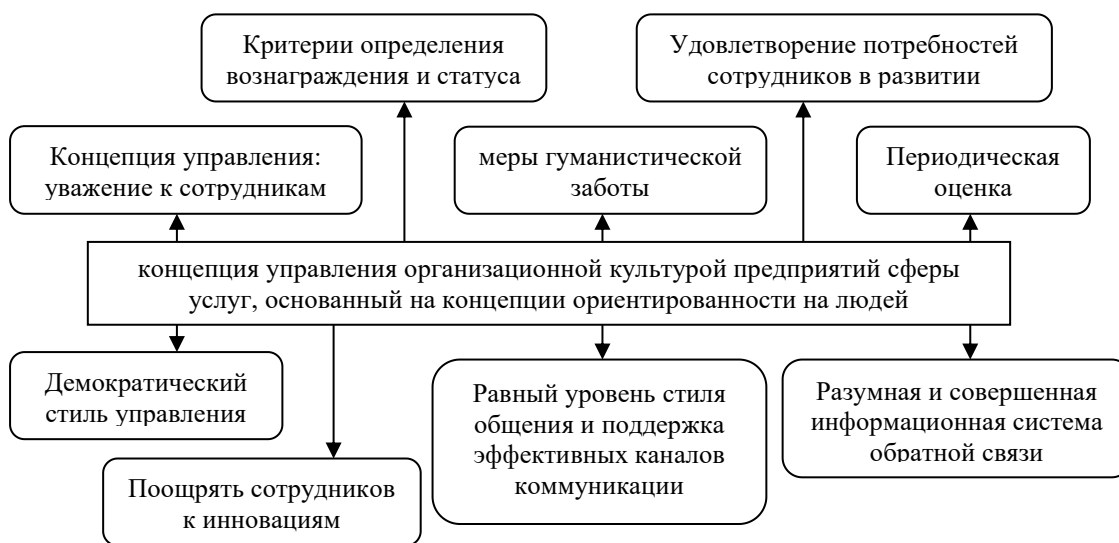


Рис. 2.1 Концепция управления организационной культурой предприятий сферы услуг, основанный на концепции ориентированности на людей

Составлено автором

- Основная концепция управления: уважение к сотрудникам.
- Критерии определения вознаграждения и статуса. Предприятия должны обеспечить удовлетворение основных потребностей сотрудников.
- Предприятия должны обеспечивать работникам определенные меры гуманистической заботы. Руководители должны обращать внимание на личности, эмоции и чувства сотрудников и уделять им особое внимание. Например: крупные предприятия создают фонды любви, кредиты на покупку жилья, спасательные фонды и т.д. Малый бизнес может проявить себя в конкретных актах помощи или в сборе средств. Эти гуманные меры заботы могут помочь сотрудникам в трудную минуту. Это не только выход корпоративного морального и культурного имиджа, но и может укрепить связь между сотрудниками и компанией.
- Равный уровень стиля общения и поддержка эффективных каналов коммуникации. Это может заставить сотрудников чувствовать себя уважаемыми и формировать

гармоничную атмосферу общения внутри компании, что может сделать сотрудников смелыми, чтобы вносить предложения и развивать личные качества.

- Удовлетворение потребностей сотрудников в развитии. Предприятия должны уделять внимание личностному развитию сотрудников, обеспечивать возможность развития (обучения) и эффективный механизм продвижения по службе.
- Разумная и совершенная информационная система обратной связи. Компании должны создавать системы обратной связи, которые предоставляют сотрудникам возможность вносить предложения. В то же время руководители предприятий должны активно реагировать на предложения и вносить коррективы в соответствии с мнениями.
- Демократический стиль управления. Когда дело доходит до изменений во внутренней среде и мерах компании, сотрудникам предоставляется право знать и определенные права на принятие решений. Это может повысить чувство участия сотрудников и повысить их чувство принадлежности к компании.
- Периодическая оценка. Предприятия должны установить свои собственные стандарты удовлетворенности сотрудников. Такая оценка может позволить предприятию своевременно вносить изменения, когда доверие сотрудников и удовлетворенность предприятием снижаются.
- Сотрудников поощряют предлагать услуги и технологические инновации. Основывается на эффективных каналах связи и равноправном общении, сотрудников поощряют предлагать инновационные решения, а возможные методы и предложения вознаграждаются и предаются гласности.

2.3. Механизм управления текущей организационной культурой

Управление организационной культурой является одной из важных функций управления персоналом и тесно связано со многими функциями системы управления персоналом, такими как развитие талантов, оценка и формирование организационной культуры.⁷²

С учетом влияния социально-психологических факторов, предназначения и жизненности самой культуры можно определить основные задачи формирования организационной культуры как основы эффективного управления:⁷³

- Качественный анализ основных элементов организационной культуры управления;

⁷²Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус. Корпоративная культура: урок для других компаний. 5-е издание. -Москва. 2018. стр.15

⁷³ОмароваК. А. Экономика и управление в сфере услуг. Проблемы современной экономики, N 2 (38), 2011

- Сравнительно проанализируйте, соответствуют ли характеристики организационной культуры исследуемых предприятий характеристикам сильной организационной культуры;
- Разработать план действий по развитию сильной организационной культуры управления в исследуемой компании;
- обосновать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий;
- Практическая реализация рекомендаций, формирующих управленческую культуру организации.

Управление организационной культурой - это процесс в управлении предприятиями сферы услуг. Систему управления организационной культурой также можно рассматривать как подсистему в системе управления предприятием. Его общие функции управления организационной культурой можно выделить как:⁷⁴

Прогнозировать будущее состояние организационной культуры. Важнейшим элементом прогнозирования является диагностика текущего состояния организационной культуры;

Планирование деятельности в области формирования и развития организационной культуры. Можно выделить тактическое и стратегическое планирование организационной культуры. Долгосрочное планирование организационной культуры относится к определению долгосрочных целей в области организационной культуры системы предприятия и ее связи со стратегией развития предприятия;

Деятельность в области организационной культуры заключается в создании физической и социальной инфраструктуры для эффективного управления организационной культурой. Сюда входит выделение необходимых финансовых, материальных и человеческих ресурсов, а также их пространственное и временное проектирование. Он также определяет права и обязанности сотрудников, ответственных за создание эффективной организационной культуры;

Координировать действия сотрудников в области организационной культуры;

Контроль в области организационной культуры, то есть в соответствии с тактическими и стратегическими целями управления организационной культурой, проверка выполнения поставленных задач, внесение необходимых корректировок и устранение негативных тенденций в процессе.

При изучении управления организационной культурой оценка самой организационной культуры и эффективности управления ею также рассматривается как одна из важных тем исследования. Оценка влияния организационной культуры может быть проведена через

⁷⁴Н.В. Левкин.Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства.2009. Глава 4.

показатели определенных явлений и процессов, таких как степень текучести кадров, степень управления коллективом, лояльность сотрудников, степень конфликтности.

Степень управляемости организации можно интерпретировать как форму и скорость реакции организации на принятие менеджерами управленческих решений для организации. Если организация в целом или филиал достаточно быстро реагирует на решения, принимаемые руководителями, такой тип организации называется управляемой организацией, и наоборот, неуправляемой организацией. Организационная культура как единая сила в организации обеспечивает управляемость организации.⁷⁵

К основным показателям эффективности корпоративной организационной культуры относятся:

Показатель позволяет оценить уровень или качество культурных изменений после проведения культурно-развивающих мероприятий.

Интегральные показатели рассчитываются методом среднего геометрического (2.1):

$$K_{\text{инт}} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_n} \quad (2.1)$$

где $K_{\text{инт}}$ - интегральный коэффициент уровня организационной культуры,

n - количество параметров для оценки уровня организационной культуры,

K_1, K_2, K_3, K_n - параметры, используемые для оценки уровня организационной культуры, представлены в виде коэффициентов.

K_1 - коэффициент уровня образования, отражающий общеобразовательный уровень персонала предприятия, и рассчитывается по следующей формуле (2.2):

$$K_1 = \frac{\sum_{i=1}^k a_i \mathcal{C}_{ij}}{\mathcal{C}_j} \quad (2.2)$$

где a_i - соответствует баллу i -го уровня образования,

\mathcal{C}_{ij} - число

Рабочий с i -м уровнем образования в j -м году,

\mathcal{C}_j - общая численность работников в j -м году,

k - количество уровней образования. Каждому из уровней присваивается определенный балл. Например, высшее и второе высшее образование - 6 баллов, высшее и специальное обучение на курсах - 5 баллов и т. д.

K_2 - коэффициент трудовой дисциплины по следующей формуле (2.3):

$$K_2 = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N} \quad (2.3)$$

⁷⁵Оценка эффективности организационной культуры. [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/4165572/page:27/>

где D_i - число нарушений i -го вида;

n - число учитываемых видов нарушений трудовой и технологической дисциплины;

N - среднесписочная численность персонала.

$K3$ - коэффициент удовлетворенности работой и т. д.

Согласно исследованию научных материалов, для раскрытия механизма управления организационной культурой необходимо ответить на следующие три вопроса.⁷³

Кто контролирует организационную культуру (институциональные аспекты);

Какие действия предпринимаются для управления организационной культурой (функциональные аспекты);

Управлять организационной культурой с помощью чего (инструментально).

Согласно анализу именно руководитель предприятия контролирует организационную культуру. В соответствии с внутренними ценностями и стратегиями компании руководители компании будут формулировать методы и средства управления организационной культурой, которые имеют синергетический эффект со стратегическими целями компании. Как правило, через управление персоналом и внешний выпуск продукции.

В части изучения управления организационной культурой Плужнова Е. Н. разработала систему управления организационной культурой. На Рис. 2.2 настроены пять подсистем, и каждая система содержит основные элементы управления.⁷⁶

Целевая подсистема: Миссия, цель, ценности, принципы управления организационной культурой предприятия и т. д.

Управляющая подсистема: Субъекты, согласовывающие интересы всех сторон: собственники, акционеры, менеджеры, эксперты.

Обеспечивающая подсистема: Инструменты управления: исследования, анализ, оценка, методы развития организационной культуры, стандарты, правила и др.

Управляемая подсистема: основа согласования интересов участников совместной деятельности (организационные культурные факторы): системы мотивации, управление организационными структурами, стили управления, системы обучения и коммуникации и др. Атрибуты персонала (компоненты организационной культуры): участие, адаптивность, сплоченность.

Из рисунка видно, что ученые создали систему управления организационной культурой, исходя из точки зрения, что система управления организационной культурой является подсистемой в системе управления предприятием.

⁷⁶Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой / Е.Н. Плужнова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - №7 (26). - URL: <https://research-journal.org/archive/7-26-2014-july/sistema-upravleniya-organizacionnoj-kulturoj> (дата обращения: 12.12.2022).

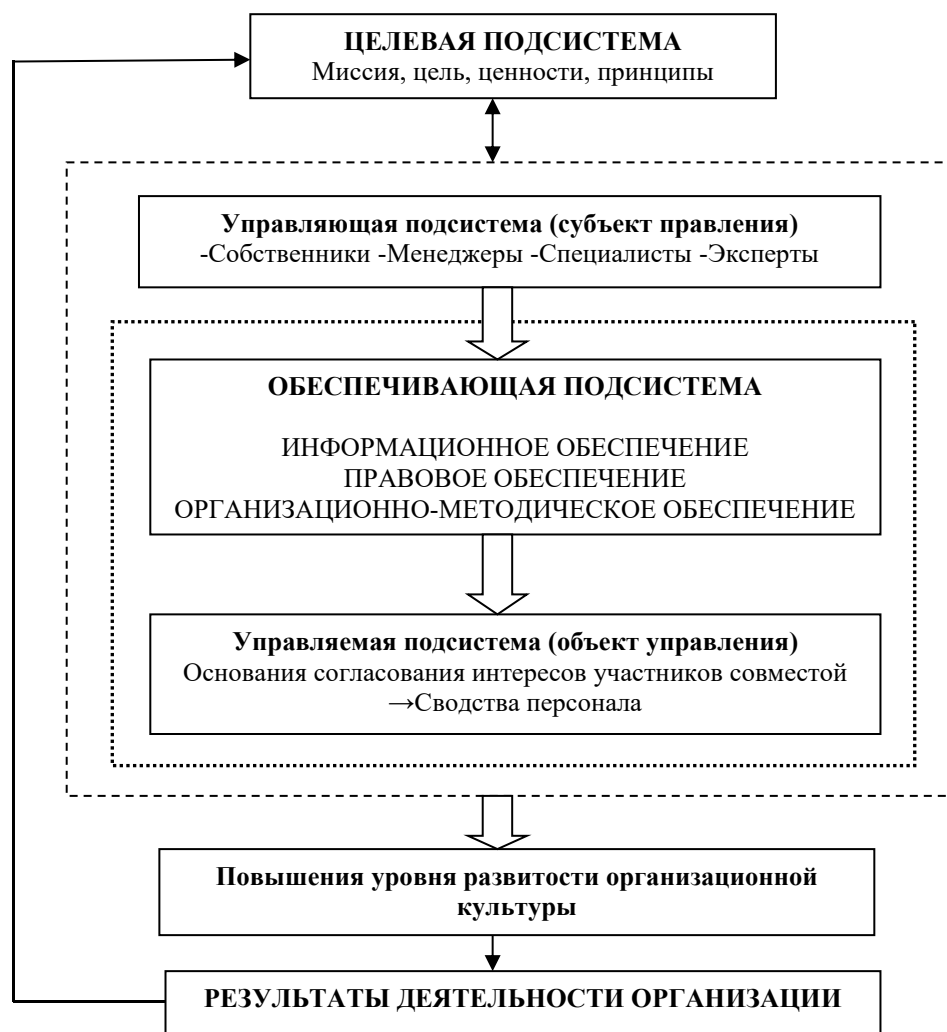


Рис. 2.2 Система управления организационной культурой

Составлено по: Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой / Е.Н. Плужнова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - №7 (26). - URL: <https://research-journal.org/archive/7-26-2014-july/sistema-upravleniya-organizacionnoj-kulturoj> (дата обращения: 12.12.2022).

А Колобова Е. А. также разработала механизм управления организационной культурой. Ее механизм управления организационной культурой в основном включает следующие части (Рис. 2.3): структурирование; систему анализа; выявление узких мест функционирования организационной культуры; мероприятия по устранению узких мест.⁷⁷ Хотя в механизме не показаны участники и конкретные методы управления организационной культурой, механизм подробно объясняет основной процесс оценки и управления организационной культурой и вопросы, которые необходимо рассмотреть.

⁷⁷Колобова Елена Анатольевна. Механизм управления организационной культурой на примере малых кластеризованных предприятий. 2014. стр. 3.

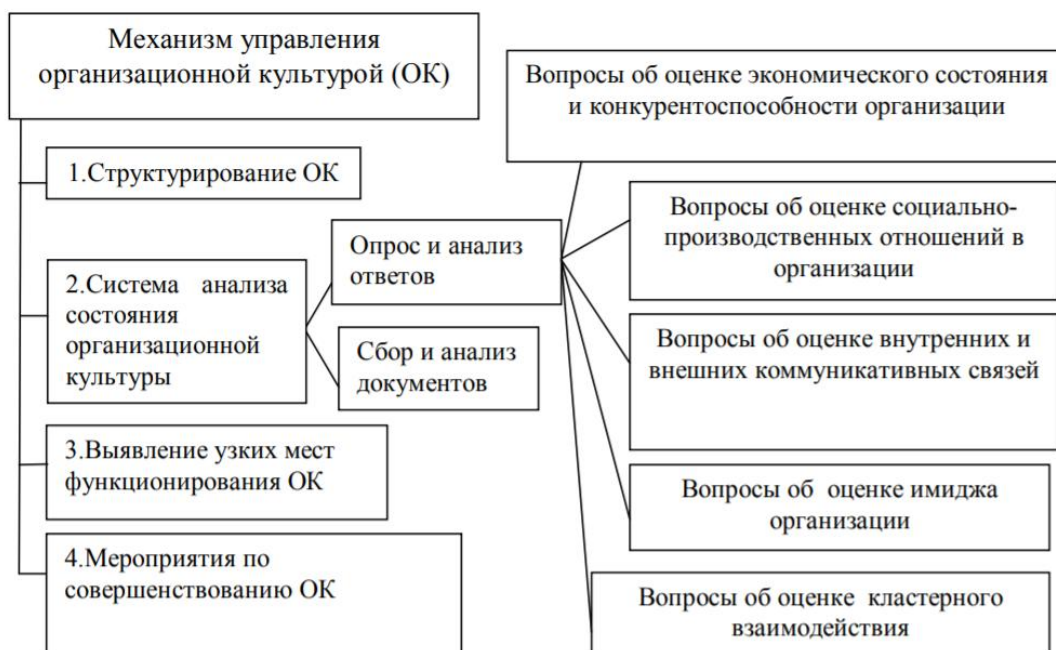


Рис. 2.3 Схема модели механизма управления организационной культурой

Составлено по: Колобова Елена Анатольевна. Механизм управления организационной культурой на примере малых кластеризованных предприятий. 2014. стр. 3.

По результатам исследования управленческой функции организационной культуры и особенностей организационной культуры на предприятиях сферы услуг, ссылаясь на существующий механизм управления организационной культурой, предлагается следующая система управления организационной культурой на предприятиях сферы услуг. (Рис. 2.4)

Система управления организационной культурой состоит из анализа текущей ситуации с организационной культурой, планирования системы организационной культуры, а также реализации и оценки управления организационной культурой. Основными моментами анализа организационной культуры являются анализ внутренних и внешних факторов (социальных, политических и экономических), анализ экономической ситуации и конкурентоспособности компании, анализ имиджа и др. По результатам анализа выявляются и определяются основные ценности и компетенции, а также вопросы развития организационной культуры и тип организационной культуры компании. На основании полученных результатов высшее руководство и заинтересованные стороны формируют основные элементы организационной культуры, необходимые компании, и планируют систему культуры обслуживания организации. Высшее руководство распределит задачи и приоритеты между различными отделами для обеспечения эффективного внедрения системы управления организационной культурой. Результатами системы будут имидж и репутация компании, лояльность и удовлетворенность сотрудников, услуги, продукция, доходы, устойчивость, доля рынка и т.д.

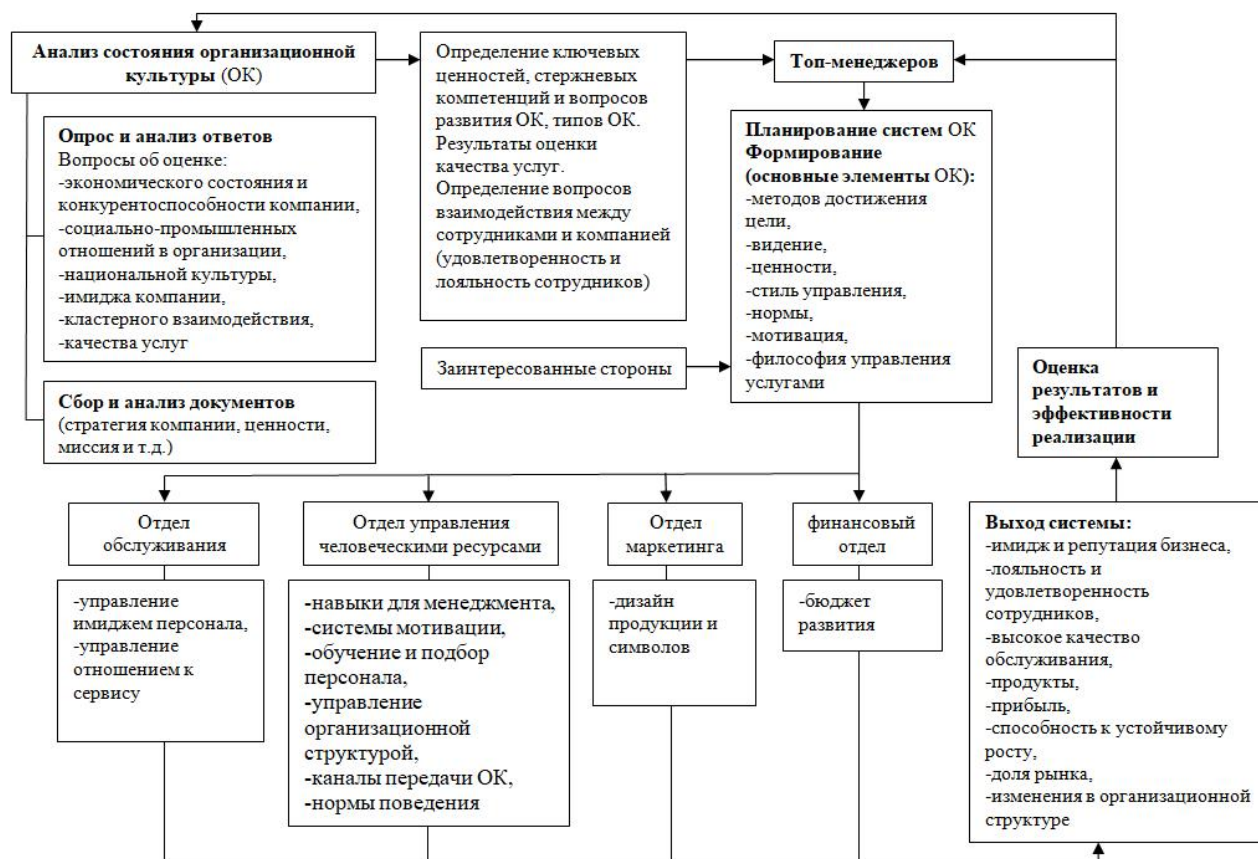


Рис. 2.4 Система управления организационной культурой сервисной компании

Составлено автором

Результаты, полученные системой, сначала передаются высшему руководству и становятся материалом для следующего анализа организационной культуры и оценки эффективности управления организационной культурой. Процессы линейны и функционально реализованы. Высшее руководство разрабатывает стратегический план организационной культуры, основанный на философии организации, определяет стратегическое позиционирование организационной культуры и доводит его до сведения подчиненных сотрудников. Затем проводится оценка общего подхода к управлению организационной культурой и результатов. Полученные результаты доводятся до сведения лиц, принимающих решения в организации, с целью выяснить, соответствуют ли продемонстрированные результаты ожиданиям. Затем организация может внести коррективы или улучшения.

Выводы

На основе статистических данных и сравнительного анализа российских и китайских сервисных компаний изучаются разные типы компаний сферы услуг и анализируются ценности и особенности их организационной культуры. В результате получается, что

китайские и российские сервисные компании имеют общие черты: ориентированные на клиента концепции обслуживания, добросовестность, соблюдение законодательства, этический и ответственный бизнес, а также компании, поощряющие сотрудничество и солидарность. Разница в том, что китайские предприятия имеют более широкую концепцию управления, ориентированного на человека. На российских предприятиях организационная культура шире содержит принцип корпоративной социальной ответственности.

И исследуется метод управления организационной культурой действующего сервисного предприятия. Выясняется важность управления человеческими ресурсами в управлении организационной культурой. А управление организационной культурой тесно связано с мотивацией. А также обобщаются современные методы, используемые предприятиями сферы услуг для управления организационной культурой, и проверяется на примерах. Разработана концепция управления предприятия сферы услуг, ориентированного на людей.

Раскрывается современный механизм управления организационной культурой, исследуется метод оценки эффективности управления организационной культурой. А в соответствии с функцией управления организационной культурой и особенностями организационной культуры выдвигается система управления организационной культурой на предприятиях сферы услуг.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ПУБЛИЧНОЙ КОМПАНИИ «CHINA UNICOM» В ПРОВИНЦИИ А)

3.1. Обзор рынка связи в сфере услуг Китая

Исследуемая компания China Unicom принадлежит операторскому предприятию в сфере услуг связи Китая. Изучая статистические данные индустрии связи, делается вывод о том, что с быстрым развитием новых цифровых услуг объем коммуникационного бизнеса в Китае и доходы от бизнеса продолжают быстро расти. В 2021 году общий объем телекоммуникационного бизнеса составит 1,7 трлн юаней, увеличившись в годовом исчислении на 27,8%, общий доход от телекоммуникационного бизнеса составит 1,47 трлн юаней, увеличившись в годовом исчислении на 8,1%. (Рис. 3.1) В 2022 году общий объем телекоммуникационного бизнеса, рассчитанный по цене предыдущего года, достигнет 1,75 трлн юаней, увеличившись в годовом исчислении на 21,3%, а темпы роста снизятся на 6,5 процентных пункта по сравнению с предыдущим годом. Общий доход телекоммуникационного бизнеса достиг 1,58 трлн юаней, увеличившись на 8% по сравнению с предыдущим годом, а темпы роста не сильно отличались от предыдущего года.

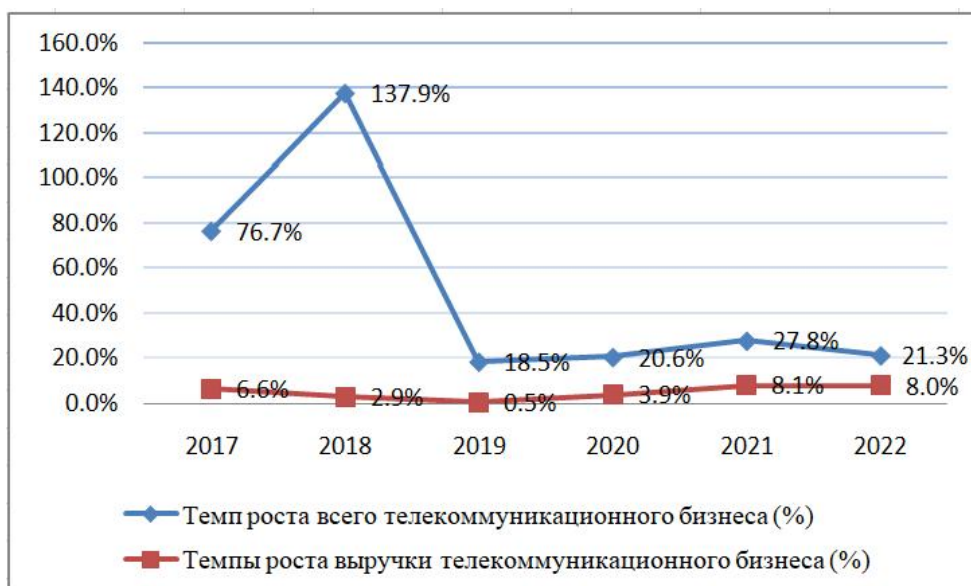


Рис. 3.1 Рост общего объема телекоммуникационных услуг и выручки от телекоммуникационных услуг в стране с 2017 по 2022 год

Составлено автором на основе данных Национального бюро статистики Китая⁷⁸

Согласно отчету, доходы от услуг фиксированного широкополосного доступа в Интернет неуклонно росли, доходы от услуг мобильного трафика данных росли низкими темпами, а доля доходов от услуг голосовой связи продолжала снижаться. Тем не менее, рост

⁷⁸Статистический бюллетень отрасли связи за 2022 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.miit.gov.cn/gxsj/tjfx/txy/art/2023/art_77b586a554e64763ab2c2888dcf0b9e3.html

доходов нового бизнеса является выдающимся. Новый бизнес включает в себя использование технологий центров обработки данных, облачных вычислений, больших данных и Интернета вещей для разработки инновационных продуктов. (Рис. 3.2)

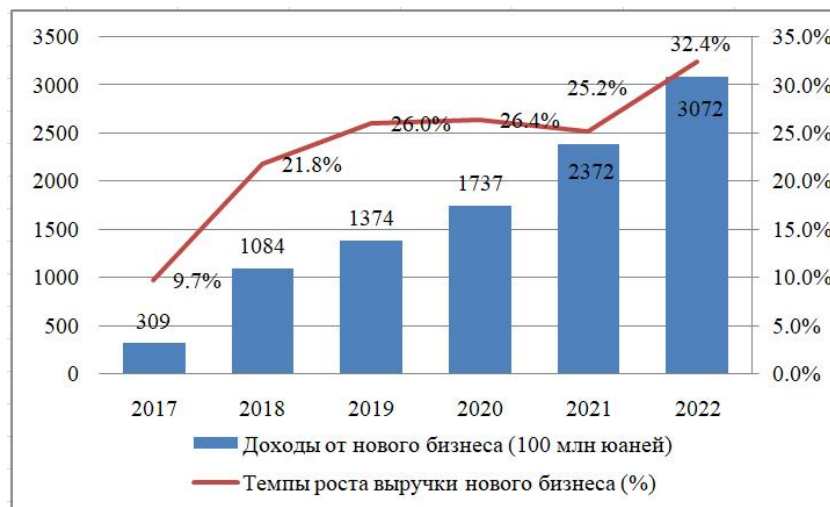


Рис. 3.2 Рост доходов от нового бизнеса с 2017 по 2022 год

Составлено автором на основе данных Национального бюро статистики Китая⁷⁷

На рынке мобильной связи Китая действуют три основных оператора: China Mobile, China Telecom и China Unicom.

China Mobile Communications Group Co., Ltd., именуемая «China Mobile», является центральным предприятием, созданным 20 апреля 2000 г. в соответствии с общим развертыванием реформы национальной телекоммуникационной системы. В декабре 2017 года China Mobile Communications Corporation подверглась корпоративной реструктуризации, и тип предприятия был изменен с предприятия, принадлежащего всему народу, на полностью государственную компанию, а ее название было изменено на China Mobile Communications Group Co., Ltd.

China Telecom Group Co., Ltd., именуемая China Telecom, Китайская телекоммуникационная корпорация. China Telecom, основанная 27 апреля 1995 года, является крупным государственным телекоммуникационным магистральным предприятием.

China United Network Communications Co., Ltd. (сокращенно China Unicom) была образована 6 января 2009 г. в результате слияния и реорганизации бывшей China Netcom (China Network Communications Corporation) и бывшей China Unicom (China United Communications Co.).

Согласно операционным данным China Mobile, China Telecom и China Unicom за 2021 год, по состоянию на конец 2021 года рыночная доля China Mobile составляет около 58%, China Unicom - около 19%, а China Telecom - около 23%. (Рис. 3.3) С момента официального коммерческого использования 5G количество пользователей 5G в Китае быстро росло. По состоянию на конец 2021 года количество пользователей пакетов 5G China Mobile, China

Telecom и China Unicom достигло 387 миллионов, 188 миллионов и 155 миллионов, что составляет 53,02%, 25,74% и 21,24% рынка соответственно.

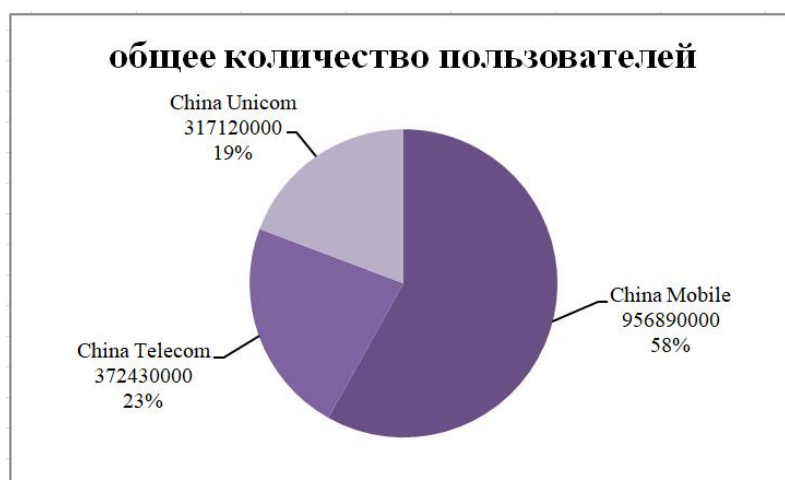


Рис. 3.3 Распределение доли рынка пользователей в 2022 году

Источник: Отчет об анализе отрасли рынка мобильной связи Китая

Согласно анализу доли пользователей 5G, у пользователей 5G China Telecom самый высокий уровень проникновения, а у China Mobile - самый низкий. Пользователи China Unicom 5G составляют почти 49%. (Табл 3.1)

Таблица 3.1

Отношение пользователей 5G к общему числу пользователей

количество пользователей	China Mobile	China Telecom	China Unicom
общее количество пользователей	956890000	372430000	317120000
Количество пользователей 5G	386810000	187800000	154930000
5G/всех	40.42%	50.43%	48.86%

Источник: Отчет об анализе отрасли рынка мобильной связи Китая

Видно, что China Mobile в настоящее время имеет наибольшую долю пользователей на рынке. Доля China Telecom будет несколько выше доли China Unicom.

Сравнивается конструкция 5G трех компаний-гигантов. По состоянию на первую половину 2021 года China Mobile инвестировала в общей сложности 50,2 млрд юаней и открыла в общей сложности 501 000 базовых станций 5G; China Telecom и China Unicom начали совместное строительство и совместное использование сетей 5G, при этом используется 460 000 базовых станций 5G. Общее количество базовых станций 5G China Mobile превышает сумму China Telecom и China Unicom.⁷⁹

Собирая и анализируя коммерческий доход компании за последние пять лет, можно увидеть, что China Mobile всегда была на вершине отрасли. China Unicom - самая маленькая. И доходы трех компаний находятся в состоянии устойчивого роста. (Рис. 3.4)

⁷⁹Анализ структуры рыночной конкуренции ведущих предприятий коммуникационной отрасли Китая в 2022 году [Электронный ресурс]. URL:<https://xw.qianzhan.com/trends/detail/506/220824-b89385fd.html>

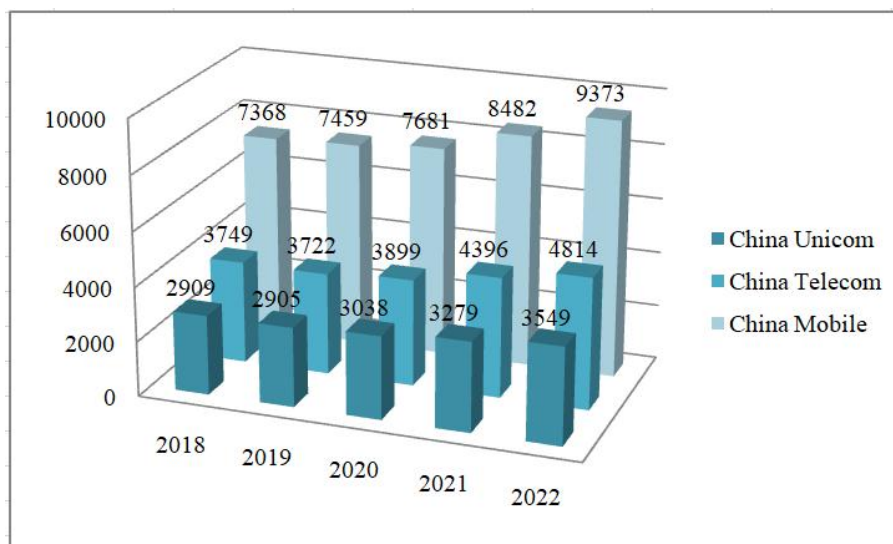


Рис. 3.4 Общий операционный доход трех крупнейших операторов связи Китая с 2018 по 2022 год (млрд юаней)

Составлено автором на основе данных годового отчета трех компаний

Согласно анализу годовой финансовой отчетности трех компаний за 2022 г. Операционный доход China Unicom достигла 354,94 млрд юаней, увеличившись в годовом исчислении на 8,3%. Чистая прибыль составила 16,65 млрд юаней, увеличившись в годовом исчислении на 15,5%. А чистая прибыль, приходящаяся на материнскую компанию, составила 7,30 млрд юаней, увеличившись по сравнению с прошлым годом на 15,8%.

Операционный доход China Mobile достигла 937,3 млрд юаней, увеличившись в годовом исчислении на 10,5%. Чистая прибыль достигла 125,5 млрд юаней, увеличившись в годовом исчислении на 8,0%.

Операционный доход China Telecom составила 481,4 млрд юаней, увеличившись в годовом исчислении на 9,5%. Чистая прибыль составила 27,6 млрд юаней, увеличившись в годовом исчислении на 6,3%.

Из приведенных выше данных можно рассчитать, что:

Выручка China Mobile в 1,12 раза больше, чем у China Telecom и China Unicom вместе взятых.

Прибыль China Mobile в 2,77 раза больше, чем у China Telecom и China Unicom вместе взятых.

Выручка China Telecom в 1,36 раза больше, чем у China Unicom.

Прибыль China Telecom в 1,66 раза больше, чем у China Unicom.

Статус босса China Mobile очень стабилен, а темпы роста его производительности также самые высокие. Видно, что на этом рынке China Unicom имеет наименьшую долю, будь то количество пользователей или наименьший масштаб предприятия. Однако темпы

роста прибыли China Unicom в 2022 году будут самыми высокими. Видно, что China Unicom демонстрирует стабильную стадию развития.

В настоящее время модель конкуренции в отрасли связи Китая по-прежнему монополизирована тремя гигантскими компаниями, и новым претендентам и небольшим компаниям трудно изменить эту ситуацию. Однако с изменениями в государственной политике и постоянным обновлением технологий рыночная конкуренция может претерпеть новые изменения. Но нельзя отрицать, что эти три компании занимают очень прочные позиции в индустрии связи и сохраняют свое конкурентное преимущество за счет постоянных инвестиций в исследования и разработки, а также повышения качества обслуживания. В области 5G эти три компании активно внедряют и ускоряют строительство сетей 5G.

Рассмотрены современное состояние технологий и отраслевая политика в отрасли. Текущая рыночная ситуация такова, что индустрия связи Китая ускоряет разработку и применение технологии 5G. Три оператора, в том числе China Mobile, China Unicom и China Telecom, активно продвигают технологию 5G. В то же время многие частные предприятия и компании с иностранным финансированием создали центры исследований и разработок и производственные базы в Китае. Продвигая и применяя технологию 5G, правительство Китая также увеличивает инвестиции в строительство 5G. Что касается политики 5G, китайское правительство предприняло ряд политических мер, таких как содействие коммерческому использованию 5G, поощрение местных органов власти к участию в строительстве 5G и поощрение государственных предприятий к участию в строительстве 5G.

Политика правительства Китая в отношении отрасли связи в основном сосредоточена на строительстве инфраструктуры, открытии рынка, регулировании и технологических инновациях. Что касается строительства инфраструктуры, то правительство поощряет и поддерживает коммуникационные компании, чтобы они инвестировали в строительство коммуникационной инфраструктуры, ускоряли строительство сетей 5G и улучшали покрытие и качество сетей связи. Что касается открытия рынка, то правительство поощряет рыночную конкуренцию и инновации в отрасли связи с помощью таких мер, как ослабление доступа к рынку, устранение барьеров и снижение барьеров для входа на рынок. Что касается надзора, правительство усилило надзор и управление отраслью связи, создав и улучшив механизм надзора для поддержания рыночного порядка и прав потребителей. Что касается технологических инноваций, правительство поощряет и поддерживает коммуникационные компании, инвестирующие в исследования и разработки, а также продвигает инновации в коммуникационных технологиях и модернизацию промышленности.

Что касается будущего направления развития отрасли, с популяризацией и углублением технологии 5G индустрия связи откроет новый виток развития. Из данных видно, что нынешний быстрорастущий бизнес относится к развивающемуся бизнесу, то есть включает облачные вычисления, Интернет вещей, большие данные и другие сопутствующие бизнес-аспекты. Популярность облачных вычислений и технологий Интернета вещей, применение технологий искусственного интеллекта и больших данных, а также сетевой безопасности откроют перед отраслью связи новые возможности для бизнеса и вызовы. Более того, клиентская база формирующегося бизнеса также изменится с обычных людей на государственные ведомства, крупные интернет-компании и частные предприятия.

3.2. Характеристики и методы управления организационной культурой публичной компании «China Unicom»

China United Network Communications Co., Ltd. (далее именуемая «China Unicom») была образована 6 января 2009 года в результате слияния и реорганизации бывшей China Netcom и бывшей China Unicom. Они считают «большие соединения, большие вычисления, большие данные, большие приложения и большую безопасность» своей главной обязанностью и основной работой. Компания имеет филиалы в 31 провинции (автономных районах и муниципалитетах) и многих зарубежных странах и регионах, а также современную сеть связи и глобальную систему обслуживания клиентов, охватывающую всю страну и достигающую мира. По состоянию на 2022 год количество пользователей превысит 850 миллионов.

Основные события компании:

1994 - Основана компания China United Communications Co., Ltd.

1995 - China Unicom запустил сеть GSM в Гуанчжоу, Тяньцзине, Шанхае и Пекине.

1997 - общедоступная пейджинговая сеть China Unicom официально работает в 10 городах, включая Пекин, Шанхай и Гуанчжоу.

1998 - Количество пользователей GSM China Unicom превысило 1 миллион, и сеть GSM начала формироваться.

1999 - Первая реорганизация China Unicom. Telecom Great Wall CDMA и Guoxin Paging Company были объединены в China Unicom. (с вдвое большей чистой стоимостью и большим количеством опытного управленческого и технического персонала)

2000 - China Unicom была зарегистрирована на Нью-Йоркской и Гонконгской фондовых биржах соответственно.

2001 - Общее количество пользователей мобильных телефонов стандарта GSM компании China Unicom превысило 40 миллионов.

2002 - официально введена в эксплуатацию вторая национальная сеть мобильной связи China Unicom - сеть CDMA. Акции China Unicom A были зарегистрированы в Шанхае.

2008 - Вторая реструктуризация China Unicom. China Netcom и China Unicom объединились в компанию China United Network Communications Co., Ltd.

2016 - China Telecom и China Unicom провели церемонию подписания соглашения о стратегическом сотрудничестве «совместное строительство и совместное использование ресурсов, повышение качества обслуживания клиентов». China Unicom имеет стратегическое сотрудничество с интернет-компаниями (Tencent, Baidu, Alibaba).

2017 - China Unicom получила операционную лицензию на услуги совместной работы с интернет-ресурсами (лицензия на облачные услуги)

2019 - Министерство промышленности и информационных технологий выдало лицензии на 5G компаниям China Telecom, China Mobile, China Unicom и China Radio and Television. China Telecom и China Unicom запустили совместное строительство и совместное использование сети 5G.

2020 - Научно-исследовательский институт China Unicom и Научно-исследовательский институт сетевых технологий China Unicom объединяются в новый Исследовательский институт China Unicom.

2022 - China Unicom и China Telecom развертывают и совместно используют 690 000 базовых станций 5G и 660 000 базовых станций 4G.

China Unicom является публичной компанией. Она принадлежит государственному предприятию. В 2017 году она провела реформу смешанной собственности. Реформа смешанной собственности China Unicom заключается в активном привлечении внутренних инвесторов и сокращении доли государственного капитала за счет общего дизайна. Разрешено отечественному частному капиталу и иностранному капиталу участвовать в реструктуризации и реформировании государственных предприятий. Стратегические инвесторы с синергетическим эффектом с China Unicom: в том числе крупные интернет-компании, ведущие компании вертикальных отраслей, промышленные группы и финансовые компании с сильной силой, ведущие отечественные промышленные фонды и т. д., в частности, China Life, Tencent, Baidu, JD.com, Ali Баба и так далее.

China Unicom занимает 267-е место в списке 500 крупнейших компаний мира. Она является одним из трех основных крупных предприятий в сфере услуг связи в Китае.

Согласно отчету, количество сотрудников предприятия: общее количество сотрудников в 2022 году составляет 244 508. Операционный доход, реализованный в 2022 году, составляет 354,9 млрд юаней. Общая прибыль составила 20,4 млрд юаней. EBITDA достигла 99 млрд юаней. В последние годы компания приложила все усилия, чтобы ускорить темпы

комплексной цифровой трансформации компании, в полной мере используя роль информационных коммуникаций в управлении и интеграции производственной цепочки, а также в экономическом и социальном развитии. Он был выбран в качестве "Самое уважаемое телекоммуникационное предприятие в Азии" шесть лет подряд.

Сфера деятельности предприятия в основном делится на два направления: общественное направление, и направление правительства и предприятия.

Направление общественности. Группы клиентов для общественного направления: массы, отдельные лица и семьи. Бизнес включает в себя коммуникационный бизнес и личный бизнес, которым занимается бизнес-зал. Например:

- 1) Фиксированная телефонная связь, мобильный телефон и служба коротких сообщений, широкополосная, внутренняя и международная связь.
- 2) Выделенная линия, канал, VPN.
- 3) Различные продукты и терминалы для умного дома.
- 4) Карты IoT, включая устройства IoT, такие как POS-терминалы и счетчики воды.

Правительственное и деловое направление. Группы клиентов: предприятия и государственные учреждения. Бизнес включает в себя базовые услуги связи и инновационные услуги.

- 1) К основным услугам связи относятся услуги связи, сети, схемы передачи (сетевая передача «точка-точка»), выходы в Интернет (под которыми можно понимать широкополосную связь, то есть линии, подключенные к сети Интернет), сеть мобильной связи (мобильный телефон), и голос по стационарной линии.
- 2) Инновационный бизнес включает в себя большие данные, Интернет вещей, IDC (Интернет-центр обработки данных, хостинг центра обработки данных или серверного шкафа), облако, ИКТ (Информационно-коммуникационные технологии, интегрированный бизнес информационных технологий, коммуникационных технологий и прикладных услуг, которые могут быть понимаются как системная интеграция), продукты безопасности и другие связанные с ними виды деятельности.

Среди них сферы деятельности, связанные с инновационным бизнесом, включают: умный город, цифровое правительство, экологическую среду, умное образование, транспорт и логистику, общее применение, промышленный Интернет, медицинское здоровье, культурный туризм, умное сельское хозяйство и цифровое предприятие.

- 1) Ключевые области независимых исследований и разработок: цифровое правительство, культурный туризм, информационные инновации, цифровые центральные предприятия, безопасность и другие области.

- 2) Области применения продукта сотрудничества капитала: умный город, цифровое правительство, промышленный Интернет, культурный туризм, умный транспорт, умное образование, умная безопасность и умные медиа.

В настоящее время совместно с партнерами разрабатываются инновационные цифровые продукты:

Сотрудничать с интернет-предприятиями:

Разрабатывали продукты, связанные с «облачными вычислениями»: облачный рынок (партнеры: Tencent, Ali, Baidu), облачные сети (Tencent, Ali, Baidu, JD.com) и др.

Продукты IoT: безопасные продукты для SIM-карт (Ali, Tencent), интеллектуальное оборудование (Ali)

Искусственный интеллект: City Brain (Ali), Smart Security (Baidu)

Большие данные: финансовые продукты для борьбы с мошенничеством (Tencent), продукты для оценки кредитоспособности Jinglian (JD.com)

Мобильный бизнес: «Tencent King Card» (Tencent)

Продукты сотрудничества с автомобилестроительной отраслью - Интернет транспортных средств:

Интернет транспортных средств относится к установке карты IoT через автомобильное оборудование, и автомобиль может быть подключен к Интернету. (Музыка, видео, навигация) Реализовать возврат соответствующих данных безопасности автомобиля. (Информационные данные, генерируемые транспортными средствами, датчиками дыма, электросчетчиками, счетчиками воды, уличными фонарями и т. д.) Пример: Интернет вещей China Unicom предоставляет услуги управления ссылками для 3,92 миллиона пользователей Mercedes-Benz - Интернет транспортных средств.

Базовое ядро бизнеса по развитию предприятия: облачные вычисления, большие данные, Интернет вещей, искусственный интеллект, блокчейн, безопасность.

1) Использование технологии Интернета вещей для предоставления предприятиям карт IoT, оборудования IoT и программных услуг. Базовая станция и технология IoT используются для диагностики и позиционирования транспортных средств, видеомониторинга и совместного использования оборудования и т. д.

2) Использование больших данных для повышения эффективности бизнеса. Например, статистика, анализ и управление данными новой коронной эпидемии.

3) Использование технологии искусственного интеллекта для разумного обновления отрасли. Разделенные отрасли:

AI «Карьера»: платформа для тестирования на промышленное соответствие, платформа для тестирования на соответствие требованиям АЗС, платформа для анализа трафика и т. д.

AI «тело»: интеллектуальное управление доступом к лицу, платформа анализа визуального интеллекта, голосовая семантическая платформа, интеллектуальная хватательная рука робота и т. д.

AI «Мозг»: зрение, язык, естественный язык, взаимодействие и т. д.

4) Консультационные услуги по планированию и проектированию умных городов, информационных коммуникаций и дата-центров. Сфера деятельности: планирование на высшем уровне, инженерный консалтинг, инженерные изыскания, инженерное проектирование, системная интеграция, разработка программного обеспечения, технические услуги, технические испытания и т. д.

5) Эксплуатационные услуги: помощь предприятиям и правительствам в стандартизации информационных систем и создании надежной информационной операционной системы. Предоставление комплексных операционных услуг, включая регулярное техническое обслуживание, услуги по обеспечению безопасности на уровне информационной сети для крупных собраний и мероприятий, услуги по обеспечению безопасности на уровне серверов и информационных данных, приемку услуг, углубленные проверки и консультации по отчетам об операциях.

Используя метод SWOT, чтобы обобщить и проанализировать текущую внутреннюю и внешнюю среду China Unicom:

Таблица 3.2

Анализ China Unicom на основе SWOT-метода

S (Преимущество)	W (Недостаток)
<p>Лучшая производительность сети. Широкий глобальный охват. Самая высокая скорость интернета. Лучшая цена. По историческим причинам он имеет эксплуатационные преимущества на севере Китая. Развитие 5G имеет технические преимущества (полоса частот, используемая компанией, составляет 3,5 ГГц, что относится к международной полосе частот).</p>	<p>Количество базовых станций невелико (внутреннее покрытие недостаточно широкое, а в отдаленных сельских районах сигнала не будет). низкая доля рынка. Отсутствие средств на разработку и строительство базовых станций 5G. Отсутствие инновационной способности. Привлекательность бренда низкая.</p>
O (Шанс)	T (Угроза)
<p>Развитие в сфере сетей 5G. Расширение сотрудничества с операторами оборудования. Политика правительства Китая в области поддержки коммуникаций. Продвижение цифровой трансформации. Появление новых бизнесов (инновационные продукты, созданные с использованием облачных вычислений, больших данных, AI и других технологий).</p>	<p>Обогащение новых приложений для коммуникационных услуг влияет на традиционные услуги голосовых вызовов. Угрозы от других операторов в стране и за рубежом.</p>

Составлено автором

С помощью приведенной выше таблицы мы можем четко представить текущие преимущества и недостатки предприятия. Текущая внешняя среда для развития предприятия

очень благоприятна. Компаниям следует обратить внимание на развитие новых бизнесов, захватить долю рынка и развивать передачу данных 5G. Необходимо свести к минимуму влияние собственных недостатков компании. И это также четко отражено в текущей стратегии развития предприятия.

Проведено детальное исследование на филиале China Unicom в провинции А. По результатам опроса получена организационная структура компании. Организационную структуру предприятия можно рассматривать как линейную функциональную структуру управления. (Рис. 3.5) Полномочия отдела возложены на линейного руководителя отдела. У подчиненного есть только один линейный руководитель, а у руководителя может быть несколько подчиненных. А отделы классифицируются по функциям, а специалисты с одинаковым опытом объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы). Менеджеры обладают определенной способностью и властью самостоятельно принимать решения и могут принимать решения и выполнять их в рамках своих собственных полномочий. Однако при крупных событиях и вовлечении других отделов решения должны приниматься вышестоящими руководителями или генеральным директором.

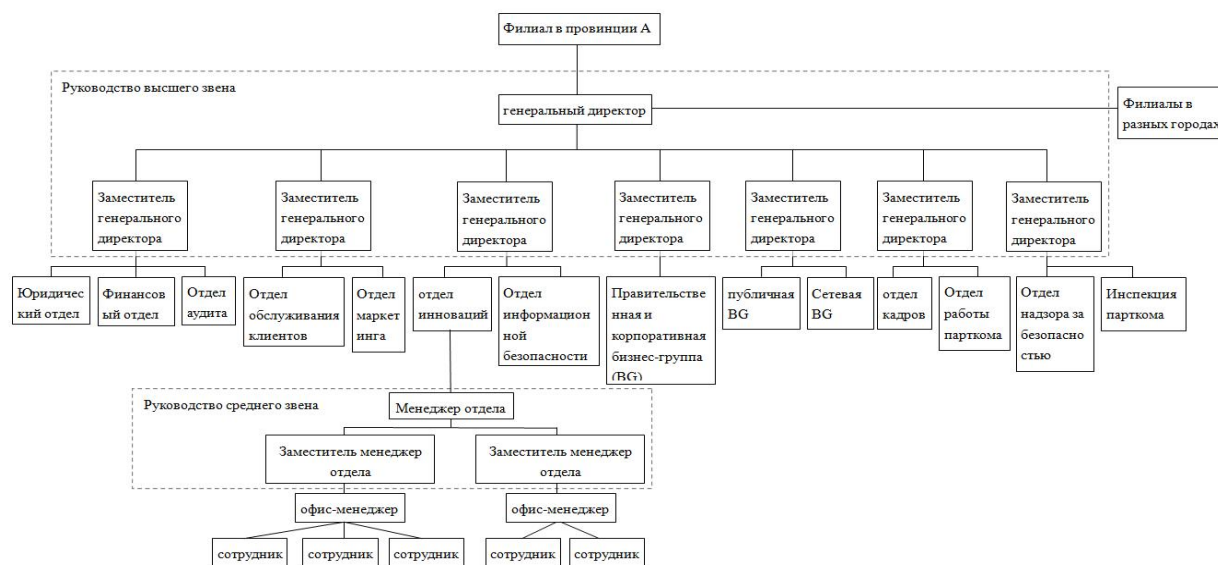


Рис. 3.5 Организационная структура China Unicom

Составлено автором на основе внутренних данных

Изучая организационную структуру предприятия, можно понять преимущества и недостатки внутри организационной структуры предприятия: (Табл. 3.3)

Таблица 3.3

Преимущества и недостатки организационной структуры

преимущество	недостаток
высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	Отсутствие горизонтальной тесной связи и взаимодействия между отделами

Высокий профессионализм и специализация бизнеса	Обязанности четко не определены, так как лица, принимающие решения, часто не участвуют в их реализации
Сокращение принятия решений линейными руководителями по ненужным вопросам	Несоответствие между вышестоящим уровнем принятия решений и фактическим уровнем исполнения (поскольку лицо, принявшее решение, на самом деле не участвовало в фактической реализации бизнеса)
Стандартизация, формализация и процессуализация явлений и процессов	Длинные иерархические цепочки могут вызвать трудности в общении
Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	Медленное принятие решений
Оперативность и качество выполнения задач	Чрезмерная концентрация власти

Составлено автором

Изучена система управления персоналом China Unicom. Система управления персоналом представляет собой совокупность методов и принципов управления работой и обслуживанием сотрудников в организации. Система управления персоналом состоит из взаимосвязанных подсистем. Следующие шесть подсистем рассматривают систему управления персоналом организации: управление заработной платой и социальным обеспечением, оценка персонала, политика в отношении сотрудников, управление набором персонала, управление обучением и управление стимулами. На предприятии в каждом отделе будет менеджер по персоналу, который будет непосредственно взаимодействовать с отделом управления персоналом и нести ответственность за управление персоналом сотрудников в отделе. Система управления персоналом включает в себя следующие части:

1) Управление заработной платой и социальным обеспечением. Компания предоставляет работникам следующие основные льготы: пенсионное страхование, медицинское страхование, страхование по безработице, страхование от несчастных случаев на производстве, страхование материнства, фонд обеспечения жильем и корпоративная пенсия.

2) Оценка персонала. Управление эффективностью предприятия сосредоточено на управлении процессами, и весь процесс управления должен образовывать замкнутый цикл, чтобы способствовать постоянному повышению производительности сотрудников. Оценка эффективности Unicom: ежемесячная оценка и ежегодная оценка, метод оценки заключается в установлении KPI в соответствии с функциями каждого отдела. Оценки делятся на отличные, хорошие, компетентные, требующие улучшения и некомпетентные. Каждый отдел будет иметь пропорцию и количество мест для каждого уровня, и ежемесячная оценка в основном используется в качестве основы для оценки годовой оценки. Годовая оценка напрямую связана с премией в конце года.

К системе управления эффективностью сотрудников предъявляются следующие требования:

- руководящая идеология. Руководствуясь стратегией компании, эффективно разложите стратегические цели и осознайте, что вклад сотрудника в производительность соответствует реализации стратегии компании.
- Основной принцип. Предприятия принимают вклад в производительность в качестве ядра. Они постоянно способствуют повышению производительности труда и расширению возможностей сотрудников. Количественная оценка KPI сочетается с неколичественной оценкой целевых задач. Особенности включают справедливость, беспристрастность и открытость. Результаты оценки напрямую связаны со стимулами и ограничениями.
- Содержание показателей оценки. Ежедневная оценка: количественная оценка KPI и оценка GS (goal setting).
- Классификация задает веса показателей.

Процесс оценки эффективности состоит из планирования производительности, инструктажа, оценки, обратной связи, улучшения и рассмотрения жалоб сотрудников. Планирование производительности относится к таким показателям оценки, как количественные KPI и рабочие задачи GS, совместно определяемые непосредственным начальником и сотрудниками на основе целей производительности и должностных обязанностей.

3) Политика в отношении сотрудников. Кодекс поведения для сотрудников основан на построении организационной культуры, профессионализме сотрудников, управлении работой и других аспектах в качестве принципов формулирования норм. Идеологически сотрудники обязаны соблюдать законы и правила и нормы общественной морали. В соответствии с организационной культурой предприятия необходимо установить профессиональную философию конкуренции, инноваций, страсти и честности. С точки зрения поведения, сотрудники имеют единые требования к одежде и внешнему виду. Компания поощряет взаимное общение и сотрудничество между сотрудниками. Существует строгая система управления посещаемостью. Использует системы информационных технологий для управления. И в зависимости от требований работы, может возникнуть необходимость работать сверхурочно.⁸⁰

4) Управление набором персонала. На предприятиях в основном используются два метода найма. Рекрутинг в кампусе (полугодовой испытательный период) и социальный рекрутмент (трехмесячный испытательный период). После оценки испытательного срока он будет преобразован в постоянного сотрудника. Контракт постоянного сотрудника составляет

⁸⁰Кодекс поведения для сотрудников China Unicom [Электронный ресурс]. URL: <https://max.book118.com/html/2021/0320/7113154145003101.shtml>

1 год, затем 3 года, а затем долгосрочный контракт. Существует также внутренний набор, наем сотрудников из филиалов в разных провинциях.

5) Управление обучением. Обучение разделено на следующие модули направления обучения.

- China Unicom Talent Development Center (онлайн-колледж) - платформа онлайн-обучения, построенная внутри предприятия. На платформе есть обучающие рубрики и онлайн-курсы по каждому профессиональному направлению, где сотрудники могут учиться самостоятельно. Онлайн-обучение имеет статистику учебных часов, а иногда по определенным темам проводится сертификация экзаменов (внутренняя сертификация компании).
- Внутреннее специальное обучение (онлайн или оффлайн): Обучение, организованное Министерством трудовых ресурсов или каждым департаментом, в основном обучение продукту или навыкам, связанным с реальным бизнес-контентом, например:
Бизнес-категории: обучение профессиональным навыкам продаж, обучение финансовым навыкам, обучение соответствию данным и т. д.
Категория продукта: специальное обучение продукта компании, тематическое исследование продукта.
Категория навыков: экспертное обучение, консультирование по вопросам объявления старших профессиональных титулов (консультирование по продвижению по службе).
Повседневная жизнь: обучение навыкам экстренного спасения, обучение борьбе с мошенничеством, лекции по психическому здоровью, лекции по уходу за работницами, обучение программе страхования от критических заболеваний и т. д.
Обучение новобранцев.
- Внешнее сертификационное обучение: для внешней сертификации (например, сертификация профессиональной квалификации по национальной коммуникации и т. д.) внешние лекторы в отделе кадров организуют объединенное обучение, сотрудники регистрируются сами или участвуют в обучении и экзаменах после выбора отдела, и компания может возмещать расходы на обучение и сдачу экзаменов после сдачи экзаменов и получения сертификатов. Либо сотрудники записываются на обучение от внешних организаций компании самостоятельно, а также могут получить компенсацию сопутствующих расходов после сдачи экзамена.

- Обучение для выпускников: физическая подготовка + система компании + способность компании + обучение профессиональным навыкам.

б) Управление стимулами. Компания рассматривает повышение чувства выгоды у сотрудников в качестве критерия эффективности реформ, обновляет механизм стимулирования. Была создана комплексная система стимулирования, состоящая из семи подсистем. Семь подсистем включает в себя стимулы к продвижению по службе, стимулы к служебной деятельности, долгосрочные стимулы, стимулы к почету, стимулы к признанию, стимулы к обучению и стимулы льгот. Например,

- Поощрения за обучение. Каждый год к сотрудникам предъявляется требование обучаться онлайн, а часы, соответствующие требованиям, будут вознаграждены баллами, которые можно использовать для покупки платных онлайн-курсов или участников приложения в Интернете.
- Стимулы льгот. Существуют поощрительные программы с различными модулями. План реабилитации, план защиты работниц, план помощи и т. д. Соответствующими льготами являются выгоды в натуральной форме (кухонная утварь, бытовая техника, средства по уходу за кожей, импортные продукты питания и т. д.) и услуги (опыт, предметы для восстановления сил).

Изучена структура отдела управления человеческими ресурсами China Unicom. Выявленное деление можно разделить на шесть частей. (Табл. 3.4) Комплексный модуль партийного строительства, центр планирования человеческих ресурсов, центр формирования команды талантов, центр обслуживания сотрудников, центр цифровизации человеческих ресурсов и команда деловых партнеров по человеческим ресурсам. Среди них будет особый отраслевой менеджмент, относящийся к содержанию построения организационной культуры.

Таблица 3.4

Структура отдела управления персоналом

отдел кадров					
Комплексный модуль партийного строительства	Центр планирования человеческих ресурсов	Строительный центр Talent Team	Центр обслуживания сотрудников	Центр цифровизации и персонала	HRBP (государственный, правительственный и корпоративный, сетевой)
Внимание к стратегической трансформации компании, построению организационной культуры, системной реформе, комплексному бизнесу	Научное распределение элементов человеческих ресурсов (бюджет, заработная плата, планирование расстановки кадров,	Подбор талантов, профессиональный талант, стратегический талант, продвижение сотрудников	Повысить удовлетворенность сотрудников, отвечающих за обучение, кадровые услуги (прием на работу, увольнение, оценка	Отвечает за управление персональными данными. Используйте цифровые инструменты или платформы для операций и управления.	Для построения профессиональной линии (правительство, корпоративные клиенты и т. д.) команда талантов. В том числе внедрение профессиональных талантов и

	разработка политики оценки и стимулирования и т. д.)		развертывания, заработная плата и льготы и т. д.)		совершенствование талантов.
--	--	--	---	--	-----------------------------

Составлено автором на основе внутренних данных

В 2020 году China Unicom начала комплексную цифровую трансформацию. Для этого в 2021 году будет построена инновационная и самобытная система стратегического планирования. Основным стратегическим направлением является проведение инновационных реформ и активное сотрудничество с различными предприятиями путем укрепления существующей прочной экономической и технологической базы предприятия. Предприятие будет в основном развивать пять основных направлений деятельности: «Интернет вещей, облачные вычисления, большие данные, безопасность данных и приложения», стремясь стать предприятием мирового уровня с глобальной конкурентоспособностью.

Через год после реализации этой новой корпоративной стратегии компания повысила свою организационную культуру.⁸¹ В настоящее время содержание организационной культуры предприятия было обновлено в исходной концепции организационной культуры. (Табл. 3.5)

Таблица 3.5

Обновление организационной культуры

годы	2022	2023
видение	Создатель интеллигентной жизни которой доверяют клиенты	Стремиться построить предприятие мирового класса с глобальной конкурентоспособностью
миссия	Предприятия создают красивую и интеллектуальную жизнь	Национальная команда по эксплуатации и обслуживанию цифровой информационной инфраструктуры; главная сила в построении сетевой мощности и цифрового интеллигентного общества Китая; пионер интеграции и инноваций цифровых технологий.
основные ценности	Клиентоориентированность, работа в команде, открытые инновации, стремление к совершенству	Клиентоориентированность. Сотрудники - это главный ресурс, сервис - это центр, инновации - это душа, борьба - это гордость, а честность - это основа.
Концепция менеджмента	Все для клиента, все для продукта, все для рынка	Создание ценности для клиентов. Рынок и инновации движутся одновременно. Энергично продвигать цифровую трансформацию. Повысить общую производительность факторов производства, в полной мере использовать профессиональные возможности и способность внедрять инновации.
Требования корпоративного стиля		Строгий, практичный, дотошный, быстрый

Составлено автором на основе данных с официального сайта

URL: <http://www.chinaunicom.com.cn/culture/bussinessStyle.html>

⁸¹Официальный сайт China Unicom [Электронный ресурс]. URL: <http://www.chinaunicom.com/culture/worth.html>

Модернизация корпоративной культуры обновила следующие ключевые моменты и может быть объяснена на основе процесса развития компании и политической и экономической среды, в которой находится компания.

- 1) Расширение видения. Благодаря быстрому развитию экономики и общества компания приобрела определенную рыночную репутацию и экономический статус на китайском рынке и на зарубежных рынках благодаря своим технологиям и услугам. Поэтому под руководством новой стратегии предприятие надеется на дальнейшее расширение масштабов предприятия.
- 2) Смена миссии. От создания умной жизни к цели построения национального умного общества. Одну из причин можно проанализировать в зависимости от первоначальной формы собственности на предприятие. Первоначальная собственность предприятия принадлежит китайскому национальному правительству. Она государственное предприятие. Поэтому стратегический план предприятия должен соответствовать национальному стратегическому плану, издаваемому страной. На 20-й Всекитайской конференции Коммунистической партии Китая в октябре 2022 г. было подчеркнуто направление развития государственных предприятий - разработка и реализация современных предприятий с китайской спецификой, ускорение строительства предприятий мирового класса. Будучи одним из влиятельных государственных предприятий, China Unicom также внедрила стратегические инновации и повысила организационную культуру компании.
- 3) Увеличение инновационных факторов. В связи с бурным развитием технологий на данном этапе предприятиям необходимо проводить определенные бизнес-реформы и корректировки для цифровой трансформации. Само предприятие относится к сфере услуг связи и обладает определенными научно-исследовательскими и инновационными возможностями. В случае стабильного развития существующих предприятий предприятиям необходимо будет идти в ногу с технологическими разработками для достижения технологических инноваций, чтобы поддерживать корпоративную конкурентоспособность.
- 4) Повышение внимания сотрудников. В настоящее время социокультурная среда на данном этапе уделяет больше внимания обучению и управлению работниками предприятия. Не только из-за потребности корпоративной социальной ответственности, но и потому, что сотрудники также являются важным конкурентным ресурсом компании.

Как упоминалось ранее, China Unicom является зарегистрированной на бирже компанией, принадлежащей правительству. Его структура управления соответствует линейной функциональной структуре. Основное развитие заключается в том, что в дополнение к обычному бизнесу операторов связи в настоящее время она трансформируется в пять крупных бизнесов. Далее рассмотрим основные характеристики организационной культуры:

Ценности. Ключевые слова «клиентоориентированность, сотрудники, инновации, обслуживание, добросовестность...» (как показано на табл. 3.5) могут быть получены из значений, объявленных на официальном сайте компании, что указывает на то, что компания выберет сосредоточить внимание на эти аспекты с точки зрения поведения и методов управления.

Бизнес-концепция. Концепция ориентирована на клиентов, основную конкурентоспособность предприятия, возможности устойчивого развития и цифровую трансформацию. «Создавать ценность для клиентов» - предприятие руководствуется ценностью для клиентов и стремится быстро реагировать на потребности клиентов с помощью высококачественных продуктов и услуг. «Одновременно движущиеся рынком и инновациями» - предприятия ориентируются на достижение успеха на рынке, поэтому им необходимо сосредоточиться на улучшении и формировании основных возможностей конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий. Поэтому концепция инноваций особенно важна для развития предприятий. «Энергично продвигать цифровую трансформацию» - Предприятия сосредотачиваются на использовании возможностей и возможностей, подчеркивая важность полного раскрытия своих профессиональных способностей.

В 2023 году компания добавила требования к фирменному стилю. Требования включают в себя:

Строгий - Строгие требования к руководству, строгая дисциплина, кропотливая работа.

Практичность - Заканчивая дела, необходимо придерживаться практичного, приземленного и преданного своему делу рабочего состояния.

Дотошный - Предприятие требует, чтобы сотрудники уделяли внимание деталям при выполнении своей работы.

Быстрый - В быстро меняющейся социальной среде необходимо поддерживать высокий уровень инноваций и завершения работы.

Согласно выводам внутренних документов (табл. 3.6), средний возраст сотрудников компании составляет от 30 до 50 лет. Портрет работника представляет собой степенный, строгий образ рабочего стиля. И большая часть сотрудников принадлежит к представителям

поколения Y. Люди поколения Y глубоко вовлечены в внедрение цифровых технологий. Они открыты для большого количества информации и готовы учиться новому. (Поколение Y: 1980-1995 года рождения).

Таблица 3.6

Распределение сотрудников

	Сотрудники моложе 30 лет	Сотрудники в возрасте 30-50 лет	Более 50
2021	15.48%	67.54%	16.97%
2022	14.4%	67.9%	17.7%

Составлено автором на основе данных с официального сайта. Годовой отчет компании.

[URL:https://www.chinaunicom-a.com/#/home/newsList/17](https://www.chinaunicom-a.com/#/home/newsList/17)

Нынешняя бизнес-философия предприятия направлена на обслуживание, конкурентоспособность и инновации, что также может быть подтверждено в кадровом составе. Половина персонала компании относится к категории маркетинга, а почти 30% относятся к категории разработки технологий. В 2022 году управленческий персонал будет составлять всего 7,7%, что также отражает централизацию власти внутри предприятия.

Таблица 3.7

Распределение сотрудников

	Технический персонал	Маркетинговый персонал	Менеджер	Интегрированный персонал
2021	28.9%	50.47%	7.38%	13.26%
2022	29.7%	50.5%	7.7%	12.2%

Составлено автором на основе данных с официального сайта. Годовой отчет компании.

[URL:https://www.chinaunicom-a.com/#/home/newsList/17](https://www.chinaunicom-a.com/#/home/newsList/17)

Организационная культура China Unicom анализируется с точки зрения трех уровней подразделения Schein:

Первый уровень - явные культурные продукты. (artifacts)

- Корпоративный логотип. В логотипе используются древние китайские благоприятные узоры и названия компаний. Красная буква «i» в имени олицетворяет прекрасное значение того, что два человека могут свободно общаться в любое время и в любом месте. Узор подразумевает две фигуры «сердца», соединенные вверх и вниз. Это также показывает, что предприятие желает поддерживать гармоничные коммуникативные отношения с пользователями.



Рис. 3.6 Логотип China Unicom

Составлено на основе данных с официального сайта

URL: <http://www.chinaunicom.com.cn/culture/bussinessStyle.html>

- Униформа для сотрудников. Благодаря разумному сочетанию цветов и единообразной одежде проявляется уверенность компании в себе, аккуратность, профессионализм и энергичный дух.
- Рекламные песни внутри компании. Песни, пропагандирующие культуру, создаются внутри предприятия.

Второй уровень. Поддерживаемые ценности (Espoused values). Стратегия, цели, философия и ценности организации скрываются за явными факторами.

- Философия и ценности управления указаны выше в таблице. И документ «Трудовые нормы», сформулированный предприятием. Этот документ устанавливает кодекс поведения для сотрудников. Такие как: соблюдение закона, добросовестность поведения, клиентоориентированность, солидарность и сотрудничество, акцент на производительности и т.д.
- соответствующие политики управления. Для того, чтобы отразить концепцию «клиентоориентированности». Компания разработала кодекс поведения для сервисной работы своих сотрудников. Например: нормы обслуживания обслуживающего персонала Unicom от двери до двери, стандарты корпоративного этикета обслуживания продавцов и т. д.
- Механизм социального обеспечения и стимулирующая политика. Компания рассматривает сотрудников как важный ресурс и реализует концепцию «ориентированность на людей». С точки зрения гуманистической заботы, в дополнение к соответствующей политике социального обеспечения и т. д., она также будет включать пособия по случаю дня рождения сотрудников, субсидии для больных и госпитализированных сотрудников, праздничные подарки и т. д.

Исходя из анализа сферы деятельности предприятия, основные виды бизнеса предприятия делятся на общедоступную линию, и линию правительства и предприятия. Как оператор связи, сотрудники очень важны для процесса обслуживания населения. Предприятия также организуют специальное сервисное обучение. Перед лицом сотрудников пять основных направлений бизнеса, которые в основном развиваются, связаны с технологическими инновациями. Поэтому предприятия также придают большое значение развитию инновационной культуры.

Из анализа системы управления персоналом предприятие обращает внимание на развитие сотрудников. Существуют определенные политики стимулирования для обучения или саморазвития сотрудников, цель которых состоит в том, чтобы направлять сотрудников

по службе. С точки зрения идеологического управления существует политика поведения сотрудников. Однако то, как компании оценивают сотрудников, смещено в сторону оценки эффективности, и KPI или GS, которые могут быть рассчитаны количественно, могут быть установлены для разных отделов. Стоит отметить, что отдел построения организационной культуры относится к комплексному модулю партийного строительства в структуре управления персоналом. Согласно внутренним данным, существует учебная онлайн-платформа для изучения и обучения организационной культуре, а также обучения культуре партийного строительства. Причина этого явления в том, что предприятие является государственным, что является проявлением интеграции партийной культуры во внутреннюю культуру предприятия под руководством социализма с китайской спецификой.

Согласно анализу организационной структуры предприятия предприятие относится к линейной функциональной структуре. Отдел высокопрофессиональный, но власть сосредоточена в руках руководства, а демократичность принятия решений сотрудниками недостаточна. И видно, что существует разрыв в общении между высшим руководством и сотрудниками. Возможно, что трансляция организационной культуры была осуществлена не совсем корректно. А внутренняя связь между разными отделами ограничена.

Получены результаты сбора полученного внутреннего документа «Опрос о восприятии работниками состояния корпоративной культуры». Дизайн анкеты в этом документе сформирован путем интеграции некоторых параметров в соответствии со шкалой OCQ Денисона. В основном он включает 16 вопросов, а модули вопросов разделены на возраст, уровень образования, корпоративную материальную культуру, институциональную культуру, систему управления эффективностью, систему коммуникации и т. д. В постановке вопроса есть четыре варианта: согласен, в основном согласен, частично согласен и не согласен (очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо). Установите баллы ABCD для четырех вариантов на 4 балла, 3 балла, 2 балла и 1 балл по очереди для расчета. (См.Приложении 1) Всего было собрано 315 анкет, и после скрининга осталось 280 действительных анкет. А достоверность данных исследования определялась посредством анализа достоверности статистических данных, содержащегося в файле. (См.Приложении 2) Принят комплексный режим оценки и используется метод частотного анализа.

Распределение по возрасту и уровню образования участников опроса выглядит следующим образом:

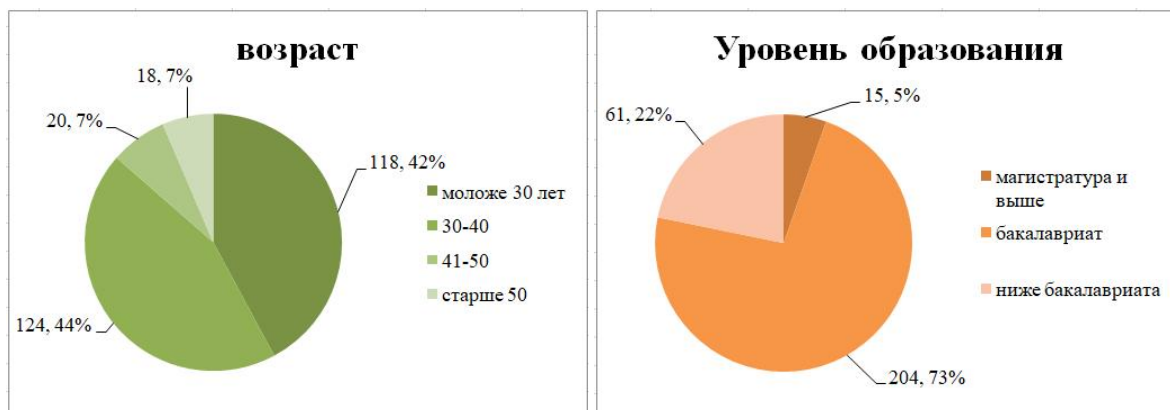


Рис. 3.7 Распределение по возрасту и уровню образования участников опроса

Составлено автором на основе внутренних данных

Возрастное распределение выборки в основном приходится на возрастную группу 30-40 лет, а опрошенные в возрастной группе 30-50 лет составляют 51%. Это соответствует возрастному распределению сотрудников, объявленному компанией. (Рис. 3.7) С точки зрения уровня образования 78% сотрудников имеют степень бакалавра, что свидетельствует об относительно высоком общем уровне образования и культурных качествах сотрудников компании.

Из таблицы 3.8 видно, что 89,64% сотрудников согласны с ценностной концепцией отделения China Unicom в провинции А. Это означает, что внутренние ценности предприятия согласуются с ценностями сотрудников.

Таблица 3.8

Результаты анализа признания сотрудниками концепции ценности компании

	варианты	частота	процент	среднеквадратичное отклонение	средняя стоимость
Согласны ли вы с ценностями компании?	A	97	34.64%	0.646	1.764
	B	154	55.00%		
	C	27	9.64%		
	D	2	0.71%		

Составлено автором на основе внутренних данных

Результаты анализа восприятия сотрудниками построения системы и культуры компании показывают, что в этом модуле 75% сотрудников положительно согласны с проблемой. (Табл.3.9)

Правила и предписания компании являются разумными: 78,22%

Правила и предписания компании соответствуют работе: 86,43%

Сотрудники сознательно соблюдают правила и предписания компании: 76,07%

Адаптивность рабочего поведения сотрудников: 78,93%

Вывод состоит в том, что он показывает, что построение системы правил и положений Филиала А China Unicom является относительно совершенным. И система компании имеет

высокую степень соответствия работе сотрудников. Лишь очень небольшое количество сотрудников (1,78%) считают, что ограничения правил и положений вызвали неудобства и конфликты в их работе. Сотрудники выработали хорошие привычки поведения на предприятии и могут хорошо адаптироваться к своим должностным обязанностям. Являясь носителем организационной культуры, правила и положения играли жесткую и ограничительную роль в поведении сотрудников. Институциональная культура компании А сыграла ограничительную и позитивную направляющую роль для сотрудников.

Таблица 3.9

Результаты анализа восприятия сотрудниками построения системы и культуры компании

	варианты	частота	процент	среднеквадратичное отклонение	средняя стоимость
Считаете ли вы, что правила и подзаконные акты компании идеальный?	A	40	14.29%	0.654	2.1
	B	179	63.93%		
	C	54	19.29%		
	D	7	2.50%		
Считаете ли вы, что правила и положения компании соответствуют вашей работе?	A	80	28.57%	0.678	1.868
	B	162	57.86%		
	C	33	11.79%		
	D	5	1.79%		
Как, по вашему мнению, сотрудники сознательно соблюдают правила и положения компании?	A	48	17.14%	0.699	2.096
	B	165	58.93%		
	C	59	21.07%		
	D	8	2.86%		
Считаете ли вы, что у сотрудников формируются поведенческие привычки и их адаптивность к требованиям их должностных обязанностей?	A	61	21.79%	0.703	2.104
	B	160	57.14%		
	C	53	18.93%		
	D	6	2.14%		

Составлено автором на основе внутренних данных

Согласно таблице 3.10, 21 % работников выборки считают, что могут реализовать собственную ценность на предприятии, а 51,96 % работников считают, что в принципе могут реализовать собственную ценность. Это показывает со стороны, что механизм оценки и продвижения компании может удовлетворить большинство сотрудников. Сотрудники могут получить чувство удовлетворения и достижения в своей работе. Выбор степени любви и преданности работника ближе к выбору реализации самооценности. Это свидетельствует о том, что степень любви и преданности сотрудников связана не только с оплатой труда и удовлетворенностью механизмом оценки деятельности компании, но и с осознанием работниками собственной ценности.

Таблица 3.10

Анализ удовлетворенности реализацией собственной ценности и степенью любви и преданности сотрудников

	варианты	частота	процент	среднеквадратичное отклонение	средняя стоимость
Удовлетворены ли вы реализацией собственной ценности в компании?	A	59	21.07%	0.787	2.107
	B	146	52.14%		
	C	61	21.79%		
	D	14	5.00%		
Что вы думаете о духе любви и преданности сотрудников компании?	A	65	23.21%	0.749	2.039
	B	147	52.50%		
	C	60	21.43%		
	D	8	2.86%		

Составлено автором на основе внутренних данных

Как видно из таблицы 3.11, количество отрицательных ответов на вопросы увеличилось по сравнению с предыдущими данными. Даже если более 50% сотрудников считают, что компания придает большое значение построению организационной культуры. Однако 32% сотрудников считают, что в компании мало внимания уделяется построению организационной культуры. 5,71% сотрудников считают, что компания не обращает на это внимания. Это связано с отношением руководителей компании, культурным обучением и публичностью.

Что касается текущей ситуации с корпоративной организационной культурой, то 32,86% сотрудников считают, что текущая ситуация с построением организационной культуры в порядке. 8,57% сотрудников настроены не оптимистично. Это отражает тот факт, что почти половина сотрудников не видели и не чувствовали поведения культурного строительства. Даже при наличии идеальных правил и предписаний в прошлом все еще существовали недостатки в формировании и распространении корпоративной культуры.

Таблица 3.11

Анализ восприятия сотрудниками построения культуры

	варианты	частота	процент	среднеквадратичное отклонение	средняя стоимость
Как вы думаете, насколько большое значение компания придает формированию организационной культуры?	A	70	25.00%	0.875	2.182
	B	105	37.50%		
	C	89	31.79%		
	D	16	5.71%		
Каков, по вашему мнению, статус-кво в построении культуры компании?	A	43	15.36%	0.841	2.346
	B	121	43.21%		
	C	92	32.86%		
	D	24	8.57%		

Составлено автором на основе внутренних данных

По таблице 3.12 выявлено, что более половины сотрудников положительно оценили работу компании по продвижению организационной культуры, и компания может более

эффективно использовать сетевые платформы, программное обеспечение и другие медиа-инструменты для рекламы и распространения информации. И компания постоянно укрепляет построение корпоративной культуры. Но есть и около 30% сотрудников, которые негативно относятся к рекламе и культуре компании. Делается вывод о том, что на предприятии должно быть поведение построения и развития организационной культуры, но это поведение недостаточно комплексно и еще не достигло хорошего уровня.

Таблица 3.12

Анализ восприятия сотрудниками пропагандистской работы культуры

	варианты	частота	процент	среднеквадратичное отклонение	средняя стоимость
Насколько хорошо, по вашему мнению, компании используют средства массовой информации для распространения информации о своей организационной культуре?	A	60	21.43%	0.908	2.279
	B	109	38.93%		
	C	84	30.00%		
	D	27	9.64%		
Как, по вашему мнению, компания продвигается в укреплении культурного строительства?	A	38	13.57%	0.864	2.425
	B	117	41.79%		
	C	93	33.21%		
	D	32	11.43%		

Составлено автором на основе внутренних данных

Из таблицы 3.13 можно сделать вывод, что система управления эффективностью филиала China Unicom в провинции А может удовлетворить некоторых сотрудников. То есть на предприятии действует справедливый, открытый и прозрачный механизм управления эффективностью. И требования механизма соответствуют стандартам сотрудников.

Таблица 3.13

Анализ восприятия сотрудниками совершенства системы управления эффективностью компании

	варианты	частота	процент	среднеквадратичное отклонение	средняя стоимость
Как вы думаете, какова степень улучшения системы производительности компании?	A	56	20.00%	0.735	2.701
	B	158	56.43%		
	C	56	20.00%		
	D	10	3.57%		

Составлено автором на основе внутренних данных

Согласно модели типа организационной культуры Куинна и Кэмерона, чтобы судить об организационной культуре предприятия. То есть о нем судят на основе шести характеристик: доминирующих характеристик, стиля руководства, управления сотрудниками, организационной сплоченности, стратегической направленности и критериев успеха. Типы

культуры предприятия China unicom представляет собой сочетание иерархической культуры и рыночной культуры.

Поскольку предприятие находится на ранней стадии смешанной реформы, оно является типичным национальным предприятием. То, что делают сотрудники, регулируется процедурами. После реформы смешанной формы собственности, несмотря на то, что ранее сформированная культура постоянно развивается и меняется, часть управленческих характеристик все же сохраняется. Является частично формализованным и структурированным рабочим местом. Например, согласно анализу организационной структуры, власть предприятия централизована, а руководители жесткие, с твердыми целями и высокими требованиями. И иерархия организационной структуры очевидна. Из них видно, что один из типов культуры организации относится к иерархической культуре. Особенности также включают в себя: компания узкоспециализирована, распределение полномочий по принятию решений четкое, а также отбор кандидатов с помощью рейтингов и баллов. В то же время управление предприятием ориентировано на результат. Управление бизнесом ориентировано на результат и поощряет конкуренцию. Это место, которое фокусируется на выполнении задач и достижении конкретных результатов. Из этого видно, что в компаниях существует и другой тип организационной культуры - рыночная культура.

3.3. Эффективность организационной культуры и рекомендации по её развитию

На основе собранных результатов анкетирования автор проводит оценку организационной культуры. Это делается в соответствии с концепцией ситуационного скоринга. Его суть заключается в присвоении определенного балла эффективности каждой отдельной характеристики организационной культуры. Формула (3.1) выглядит следующим образом:⁸²

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + \dots + I_n \quad (3.1)$$

где I - характеристика организационной культуры;

n - количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

Коэффициент влияния организационной культуры (Квл) на эффективность работы компании определяем по формуле: (3.2)

$$K_{вл} = \sum I / 4n \quad (3.2)$$

Критерии оценки следующие:

- Единство ценностей

⁸²Оценка эффективности управления организационной культурой [Электронный ресурс]. URL: https://studopedia.ru/21_5497_otsenka-effektivnosti-upravleniya-organizatsionnoy-kulturoy.html

- Надёжность правил и положений компании
- Степень адаптации между правилами и положениями компании и работой.
- Сознательность и обучение сотрудников
- Приспособляемость сотрудников к правилам и положениям
- Возможность развития
- Сотрудники активны и любят свою работу
- Способность компании к культурному продвижению
- Укрепить возможности культурного строительства компании
- Компания придает большое значение построению организационной культуры
- Степень совершенства системы деятельности компании.
- Подтверждение сотрудниками построения организационной культуры

После расчета данных(См.Приложении 3) получаются следующие результаты:

Таблица 3.14

Коэффициент влияния организационной культуры на эффективность предприятия

Sum I	Квл
34.71	0.72307

Составлено автором

Коэффициент влияния организационной культуры на эффективность предприятия стремится к 1, процент больше 50% и больше 0,2. Это означает, что бизнес создал культуру, способствующую процветанию и росту.

Проанализирована текучесть кадров предприятий за последние 3 года. (Табл. 3.15)

Таблица 3.15

Коэффициент текучести кадров China Unicom с 2020 по 2022 год

год	2020г.	2021г.	2022г.
<30 лет	7.07%	6.23%	4.23%
30-50 лет	1.18%	0.94%	0.94%
>50 лет	0.13%	0.1%	0.35%
всего	8.38%	7.27%	5.52%

Составлено автором на основе внутренних данных

Этот показатель показывает, что уровень текучести кадров в последние три года постоянно снижался. Этот показатель обычно должен изменяться в пределах 10%-15%. Также необходимо обратить внимание на низкий уровень текучести кадров. Потому что для развития предприятий также потребуется вливание свежей крови. Из возрастной группы видно, что работники с наибольшей текучестью кадров - это работники в возрасте до 30 лет. Для действующих предприятий причинами существования являются:

Более строгий механизм управления не соответствует ценностям сотрудников моложе 30 лет.

Чрезмерное давление производительности.

Стимулы не являются привлекательными для сотрудников моложе 30 лет по сравнению с сотрудниками старше 30 лет в компании.

Демократизация предприятий находится на низком уровне, а рабочая атмосфера не активна и т.д.

После анализа корпоративной культуры с помощью различных подходов и методологий были выявлены следующие проблемные области.

- Существуют различия в характеристиках организационной культуры стилей и целей руководства.

Стиль руководства жесткий и строгий, с вниманием к деталям. Однако, как компания-оператор, она также учитывает развитие технологического инновационного бизнеса, такие компании обычно делают упор на создание комфортной, непринужденной и равноправной среды общения для сотрудников, чтобы способствовать их инновационным возможностям. Поэтому нынешнему чрезмерно иерархическому и жесткому стилю руководства не хватает демократии, свободы, а культурная атмосфера инноваций не соответствует целевой культуре и стратегии.

- Организационная структура жесткая.

Компания поощряет сотрудников к инновациям и самосовершенствованию. Однако структура управления и статус линейных функций снижают коммуникацию между сотрудниками, а у сотрудников отсутствует способность и полномочия для принятия самостоятельных решений. Это влияет на инновационное мышление сотрудников и чувство выполненного долга.

- Компания менее привлекательна для сотрудников нового поколения (до 30 лет), чем для сотрудников старше 30 лет.

Предприятия придают большое значение работоспособности и результатам сотрудников, а также их оценке. Более того, процедуры управленческого контроля строгие, а работники находятся под постоянным давлением. Такая модель управления не соответствует ценностям и представлениям нового поколения сотрудников. То, что ищет новое поколение сотрудников, - это реализация самооценки и рабочая среда со свободным общением. Модель управления ставит проблему подбора кадров нового поколения.

- Построение организационной культуры недостаточно для сотрудников низкого уровня.

Работники низшего звена не в полной мере прошли обучение организационной культуре компании. Сотрудники не могут полностью понять ценности и видение компании. В этом случае, особенно в сфере услуг, корпоративный имидж, демонстрируемый сотрудниками в

процессе участия в услуге, может не соответствовать ожиданиям. Это также повлияет на реализацию корпоративной стратегии.

- Клановая культура и человекоориентированность не очевидны.

По сравнению с исследованными характеристиками китайских и российских сервисных компаний, помимо клиентоориентированности, добросовестности, законопослушности и других характеристик, характеристики сотрудничества и солидарности сервисных компаний Unicom не очевидны. По результатам анализа во второй главе выявлено, что большинство характеристик типов организационной культуры предприятий сферы услуг тяготеют к клановой культуре и рыночной культуре. В настоящее время типами организационной культуры предприятий Unicom являются иерархическая культура и рыночная культура. Особенности клановой культуры предприятия не очевидны.

Следующие подходы должны быть рассмотрены в исследовании для решения проблемы управления текущей организационной культурой:

- Изменить поведение лидеров.

Существует разрыв между руководством нынешнего филиала China Unicom и рядовыми сотрудниками. Жесткий стиль руководства и коммуникативные барьеры затрудняют распространение корпоративных ценностей и концепций управления. Зная, что организационная структура представляет собой линейно-функциональную структуру, высшие руководители не имеют прямого контакта с работниками более низкого уровня. С этой целью руководители высшего звена могут использовать инспекцию отделов более низкого уровня для расширения возможностей прямого контакта между сотрудниками низшего звена и руководителями высшего звена. Можно организовать трехнедельные визиты в разные отделы. Мероприятия могут включать:

Ежедневные проверки в рабочие дни, обращая внимание на повседневные условия труда и быта сотрудников. Короткие приветствия и сообщения от старших руководителей могут поощрять и контролировать сотрудников. Руководители высшего звена уважают сотрудников, что помогает повысить у них чувство принадлежности к компании. В то же время этот метод также можно отнести к родственным методам в разряде социальной психологии.

Отчитываться и вознаграждать выдающуюся работу и подвиги выдающихся сотрудников в течение цикла. Это может значительно мобилизовать энтузиазм сотрудников и конкурентоспособность между отделами.

- Децентрализация власти работникам и уточнение соотношения между властью и ответственностью.

Чтобы предотвратить такие проблемы, как злоупотребление властью и чрезмерное руководство, вызванное децентрализацией. При делегировании власти нужно обратить внимание на процесс делегирования власти. В процессе децентрализации необходимо обратить внимание на:

Анализ и определение работ, требующих авторизации. Необходимо различать задачи, подходящие для децентрализации, и задачи, не подходящие для децентрализации, чтобы избежать крупных ошибок при принятии решений.

Объекты для делегирования. Руководителям следует уточнить квалификацию и характеристики сотрудников. Необходимо понимать, какими знаниями и навыками должны обладать уполномоченные сотрудники. Согласно анализу реальной ситуации China Unicom, предприятиям нужны строгие условия труда. Чтобы избежать большего риска децентрализации, предлагается создать временную команду для краткосрочного бизнеса. Уполномоченный персонал должен принадлежать лидеру в команде.

Перед авторизацией необходимо уточнить авторизованный контент и напомнить уполномоченному лицу о возможных трудностях. Вышестоящий руководитель должен уточнить задачи, полномочия и ответственность по работе с подчиненными. Напоминание вышестоящего руководителя может позволить уполномоченное лицо провести соответствующую психологическую подготовку, и в то же время повысить доверие к руководителю.

После авторизации требуется необходимый контроль и надзор. Уполномоченные работники должны отчитываться перед своим начальством раз в два дня за небольшие отчеты и раз в неделю за большие отчеты. Это позволяет руководителям своевременно быть в курсе рабочей ситуации. Когда он обнаруживает, что работа отклоняется от цели работы, он может вовремя внести коррективы.

Оценка эффекта децентрализации. Оценить выполнение разрешенных работ в соответствии с заранее установленными стандартами работы. Уполномоченные сотрудники могут принимать результаты оценки и связывать их с вознаграждениями, наказаниями, продвижением по службе на основе результатов.

- Формирование и популяризация героев или выдающихся личностей.

Отличный психологический имидж сотрудников можно укрепить представителями характера и поступками. По этой причине при проведении годовой оценки KPI и GS добавляется оценка эффективности сотрудников по ежедневной работе. Содержание оценки не только рассматривает элементы оценки экономической деятельности, но также включает морально-нравственную оценку, оценку имиджа, оценку трудового энтузиазма и оценку вышестоящими руководителями. И по разным направлениям

оценки присвоить веса. Пять лучших в рейтинге оценки будут обнародованы внутри организации. Конечно, предпосылка сотрудника-победителя заключается в том, что ценности сотрудника соответствуют ценностям компании. А сотрудники получают письменные поздравления от первых лиц филиалов и материальные поощрения, такие как премии, льготные планы семейного отдыха и т.д. Это в определенной степени будет стимулировать энтузиазм сотрудников к работе, а также повысит чувство выполненного долга сотрудниками. И компания может передать философию и ценности управления компании другим сотрудникам на основе имиджа отличных сотрудников.

- Проведение культурно-развлекательных мероприятий в соответствии с организационными и культурными особенностями объекта.

Для характеристик инновационной культуры, ожидаемых предприятиями Unicom, предприятия могут проводить мероприятия по конкурсу технического персонала на предприятиях. Предприятия принадлежат операторам. Текущее направление развития бизнеса - разработка инновационных продуктов на основе облачных вычислений, больших данных и других технологий. Предприятия могут находить подходящие инновационные задачи и проводить конкурсы научно-технических инноваций в рамках сотрудничества с Интернетом или другими предприятиями. С целью популяризации особенностей инновационной культуры проводятся инновационные конкурсы. Полученные результаты также могут быть применены к реальным рабочим задачам.

- Совершенствование механизма обучения.

Повышение уровня культуры обслуживания. Предприятия - это предприятия сферы услуг. Обучение, необходимое для улучшения концепций обслуживания, ориентированных на клиента. Форма обучения также может быть разделена на онлайн-обучение на сетевой платформе и практическое обучение. Основное содержание обучения должно включать содержание корпоративной организационной культуры, требования корпоративной культуры обслуживания, корпоративные стандарты обслуживания сотрудников. И должен быть механизм оценки. Один из них - оценка продолжительности обучения и энтузиазма сотрудников, другой - оценка отзывов потребителей как одного из содержаний оценки. После обучения сотрудников, которые не соответствуют стандартам в реальной работе, необходимо снова обучить и направить.

Благодаря вышеизложенным предложениям можно считать, что баллы 7, 9 и 10 критериев оценки в вопроснике будут повышены. Баллы за эти три вопроса были увеличены на 0,5 каждый. Это пессимистичный вариант. Конечным результатом этого является:

Коэффициент влияния организационной культуры после внедрения рекомендаций

Sum I	Квл
36.21	0.75432

Составлено автором

Результаты показывают, что коэффициент влияния организационной культуры на эффективность предприятия достигнет 75,4%. Это означает, что эти предложения помогают улучшить организационную культуру филиала China Unicom. Эти предложения действительны.

Расчет затрат на проведение комплекса мероприятий и рекомендаций по повышению эффективности управления организационной культурой

Затраты развития организационной культуры будет включать в себя затраты на мотивацию персонала, затраты на проведение конкурсов и затраты на обучение, с учетом текущих потребительских качеств и рыночных условий.

Расходы на стимулирование сотрудников используются для поощрения сотрудников за их действия в предлагаемых мероприятиях по проверке лидерства, для поощрения сотрудников за результаты аттестации и для поощрения выдающихся сотрудников. Затраты на проведение конкурса используются для ежегодного конкурса на создание инновационного проекта внутри компании. Инновационная культура и философия компании продвигается через конкурс на разработку инновационных проектов в поданных предложениях. Расходы на обучение используются для укрепления организационной и сервисной культуры низового персонала в рамках обучающих мероприятий.

1. Расчет затрат на стимулирование сотрудников.

Стимулирование сотрудников включает подарки, билеты в театр и на выставку и премии. Театры и выставки являются культурными услугами, не облагаемыми НДС. Основа политики: Уведомление Министерства финансов Китая Государственного управления налогообложения о полной реализации пилотной схемы перевода налога на бизнес на НДС (№ 36 [2016]). Однако транспортные расходы, вступительные взносы и т.д., понесенные в рамках туристического плана, учитываются как реализация и облагаются НДС 6%. (Статья 4 Временного положения Китайской Народной Республики о налоге на добавленную стоимость)

Расчеты основаны на количестве сотрудников по всей провинции - 12 000 человек. Ожидаемый доступ к стимулам для путешествий - примерно 240 человек. Подарочный стимул - 2 400 человек. Билетный стимул - 480 человек. Бонусный стимул - 240 человек.

Стоимость подарка для сотрудников составляет 80 юаней, включая налог на добавленную стоимость 10,4 юаня.

Билеты, цена 120 юаней.

Фонд туристического плана, 6000 юаней на одного работника.

Поощрительный бонус: 1000 юаней.

Расчет затрат на стимулирование сотрудников=1440000+ 288000+ 144000+ 360000=2232000 юаней.

Таблица 3.17

Расчет затрат на стимулирование сотрудников

Затраты, юань.	План путешествия	Подарок	Билеты	Премия
Количество человек	240	3600	1200	360
Стоимость	6000	80	120	1000
Всего	1440000	288000	144000	360000

Составлено автором

2. Расчет стоимости проведения конкурса.

Соревнования проводятся в течение трех дней. Необходимо 50 сотрудников, время подготовки к конкурсу - 32 часа. Требуется 20 экспертов, время оценки - 10 часов.

Аренда помещения - три дня - 2000*3 юаня

Плата за напиток - 2000 юаней

Стоимость планировки места проведения - 2000 юаней

Основная заработная плата исчисляется в юанях. Заработная плата уже включает в себя начисленные расходы по социальному страхованию Китая. В соответствии с формулой: (3.3)

$$ЗП_{ОСН} = T \times \frac{ЗП_{мес}}{КЧР} \quad (3.3)$$

Где T - суммарные затраты труда, час.;

ЗП_{мес} - ежемесячная заработная плата, юань.;

КЧР - среднемесячная расчетная норма рабочего времени (среднее количество часов работы в месяц), час.;

Согласно расчетам, основанным на материалах исследования, среднемесячная заработная плата работников отрасли информационных услуг составляет 18 367 юаней, а среднемесячная заработная плата работников отрасли общего технического обслуживания - 13 625 юаней.⁸³

Согласно стандарту, установленному в «Законе о труде» Китая, продолжительность рабочего времени в месяц составляет 176 часов (КЧР).

Таблица 3.18

Расчет заработной платы, необходимой для сотрудников во время проведения конкурса

⁸³ Информация о средней заработной плате в различных отраслях промышленности. [Электронный ресурс]. URL: https://www.sohu.com/a/674262561_119778

Затраты, юань.	Трудоемкость в часах (Т)	Средняя годовая заработная плата	Среднемесячная заработная плата	ЗП _{оцн}
Организаторы соревнований	32	163500	13625	2477.27
Эксперт по рассмотрению результатов конкурса (внутри компании)	10	220400	18367	1043.56

Составлено автором

Заработная плата, необходимая для сотрудника по организации конкурсных мероприятий, составляет 2477.27 юаней. Заработная плата, необходимая для специалиста по оценке, составляет 1043.56 юаней.

Расчет общей заработной платы сотрудников за весь период конкурса = 144734.85 юаней.

Таблица 3.19

Расходы на заработную плату сотрудников

Затраты, юань.	Почасовая оплата	Количество человек	Итого
Организаторы соревнований	2477.27	50	123863.64
Эксперт по рассмотрению результатов конкурса (внутри компании)	1043.56	20	20871.21
итого			144734.85

Составлено автором

Расчет всех расходов во время соревнований. Расчет стоимости проведения конкурса = 154734.85 юаней.

Таблица 3.20

Расчет стоимости проведения конкурса

	Затраты, юань.
Аренда помещения	6000
Стоимость напитка	2000
Стоимость планировки места проведения	2000
Расходы на заработную плату сотрудников	144734.85
Итого	154734.85

Составлено автором

3. Стоимость обучения

Обучение включает в себя офлайн-обучение и онлайн-тренинг. Онлайн-обучение: У компании есть внутренняя платформа онлайн-обучения, поэтому ей нужно только снять видеоролики с обучающего курса. Офлайн-обучение предполагает привлечение внутренних или внешних экспертов для проведения обучения.

Таблица 3.21

Программа обучения

Программа обучения (.час)	Онлайн	Оффлайн

Корпоративная организационная культура	3	5
Качество обслуживания клиентов и услуг	4	12
Системы коммуникации и язык общения	5	11
Рабочая этика и стили развития сотрудников	4	2
Стили разрешения конфликтов	3	5
Всего	19	35

Составлено автором

Запись веб-курсов: оборудование для записи веб-курсов уже имеется. - 1000 юаней в час.

Обучение проводится отделом кадров и экспертами организации, а среднемесячная заработная плата рассчитана на уровне 18 367 юаней. Необходимо 25 экспертов. 20 экспертов проводят офлайн-сессии. 5 экспертов участвуют в записи учебных видеороликов.

Оффлайн:

Зарботная плата работников = (рабочее время/количество экспертов) * почасовая заработная плата = $(35/20) * 1043.56 * 20 = 36524.62$ юаня.

Онлайн:

Производство видео:

$19 * 1000 = 19000$ юаней.

Зарботная плата работников = (рабочее время/количество экспертов) * почасовая заработная плата = $(19/5) * 1043.56 * 5 = 5217.80$ юаней.

Итого = $19000 + 5217.80 = 24217.80$ юаней.

Расчет общей стоимости обучения. Стоимость обучения = 60742.42 юаня.

Таблица 3.22

Стоимость обучения

	Затраты, юань.
Онлайн	24217.80
Оффлайн	36524.62
Итого	60742.42

Составлено автором

Предполагается, что предлагаемое внедрение будет действовать в течение трех лет. Поскольку онлайн-курсы являются единовременной инвестицией, в ближайшие три года дальнейших инвестиций не будет. Стимулирование сотрудников существует ежегодно. Конкурс является ежегодным мероприятием. Оффлайн-обучение сотрудников также проводится ежегодно.

Общие затраты = $2447477.27 + 2423259.47 + 2423259.47 = 7293996.22$ юаня.

Таблица 3.23

Общие затраты

	2023	2024	2025
Расходы на стимулирование сотрудников	2232000.00	2232000.00	2232000.00

Расчет стоимости проведения конкурса	154734.85	154734.85	154734.85
Стоимость обучения	60742.42	36524.62	36524.62
Итого	2447477.27	2423259.47	2423259.47

Составлено автором

Рассмотрение финансовых преимуществ организационной культуры.

Согласно результатам исследования, проведенного консалтинговой фирмой, нефинансовые результаты организационной культуры можно соотнести с KPI. Вовлеченность сотрудников / Удержание - низкий уровень текучести кадров. Эффективное сотрудничество - межфирменная командная работа. Удовлетворенность клиентов - возвращение клиентов.⁸⁴

В своей книге почетный профессор HBS Джеймс Л. Хескет объясняет, что «влияние организационной культуры на прибыль можно измерить и количественно оценить».⁸⁵

- Сокращение найма сотрудников извне может снизить затраты на подбор, найм и обучение персонала.
- Повышение удовлетворенности сотрудников ведет к повышению производительности. (Более высокие продажи на одного сотрудника и меньшее количество потерянных продаж).
- Повышение удовлетворенности и лояльности клиентов ведет к снижению затрат на маркетинг и увеличению продаж.

1. Расчет экономии затрат на увольнение и трудоустройство сотрудников

Доступ к базе данных резюме –300 юаней.

Объявление о вакансии -80 юаней.

В среднем каждый сотрудник оплачивает услуги кадрового агентства в размере 4000 юаней.

Стоимость рабочей силы ответственного за отдел, который проводил собеседование с сотрудником, - 350 юаней.

Средние инвестиции в обучение сотрудников составляют - 1363,23 юаня. Согласно финансовой отчетности компании рассчитываются средние инвестиции в обучение сотрудников:

Таблица 3.24

Средние инвестиции в обучение сотрудников

⁸⁴ Grant Thornton. Return on Culture Report. 2019. [Электронный ресурс]. URL:

<https://www.choosedupage.com/wp-content/uploads/2019/09/Grant-Thornton-Return-on-Culture-Report.pdf>

⁸⁵ Sean Silverthorne. The Profit Power of Corporate Culture. 2011. [Электронный ресурс]. URL:

<https://hbswk.hbs.edu/item/the-profit-power-of-corporate-culture>

	Затраты, юань.
Инвестиции в обучение	333320000
Количество сотрудников	244508
Средние затраты на обучение сотрудников	1363.23

Составлено автором

Суммирование расходов на найм и обучение, связанных с уходом одного человека, дает общую экономию от удержания сотрудника. Удержание сотрудника может сэкономить расходы - 6093.23 юаня.

Таблица 3.25

Средняя стоимость выходного пособия сотрудника

	Затраты, юань.
Доступ к базе данных резюме	300
Реклама вакансий	80
Средняя стоимость услуг кадрового агентства на 1 сотрудника	4000
Затраты на оплату труда руководителей отделов, проинтервьюированных на 1 сотрудника	350
Средние затраты на обучение сотрудников	1363.23
Итого	6093.23

Составлено автором

Согласно таблице 3.15 2022 текучесть кадров составляет 5.52% по сравнению со средним показателем 7.06% за последние три года. Ожидается, что рекомендации по управлению организационной культурой позволят снизить текучесть кадров на 1.5%. Ожидается, что первоначальный коэффициент текучести кадров компании останется неизменным.

Таблица 3.26

Расчет экономии затрат на увольнение и трудоустройство сотрудников

	2023	2024	2025
Прогнозируемая текучесть кадров	0.20%	0.50%	0.80%
Прогнозируемое снижение текучести кадров	5.32%	4.82%	4.02%
Прогнозируемое количество первоначальной текучести кадров	662	662	662
Прогнозируемое количество вышедших сотрудников после улучшения	638	578	482
Прогнозируемое количество удержанных сотрудников	24	84	180
Прогнозируемая экономия на выходных пособиях и затратах на трудоустройство	6093.23	6093.23	6093.23
Итого	146237.46	511831.10	1096780.93

Составлено автором

Общая экономия рассчитывается следующим образом: $146237.46 + 511831.10 + 1096780.93 = 1754849.49$ юаней.

2. Расчет увеличенного операционного дохода.

Предполагая, что предложения по улучшению организационной культуры могут увеличить операционный доход на 0.012%, по известным данным, основной операционный доход филиала в провинции А в 2021 году составит 51700000000 юаней. Тогда среднегодовой доход проекта = $51700000000 * 0.012\% = 6204000$ юаней. В первый год реализации управленческого мероприятия не произошло увеличения доходов.

Общий доход на следующие три года, основанный на экономии затрат за счет удержания персонала и увеличения операционного дохода.

Таблица 3.27

Общий доход

Затраты, юань.	2023	2024	2025
Общая экономия затрат	146237.46	511831.10	1096780.93
Увеличение продаж	0.00	6204000.00	6204000.00
Общий доход	146237.46	6715831.10	7300780.93

Составлено автором

На основании этого получают денежные потоки:

Таблица 3.28

Денежные потоки

Затраты, юань.	2023	2024	2025
Итого доходов	146237.46	6715831.10	7300780.93
Итого расходов	2447477.27	2423259.47	2423259.47
Прибыль	-2301239.82	4292571.63	4877521.46

Составлено автором

Расчет полного экономического результата на основе денежного потока.

Полный экономический результат (ПЭР) - основной экономический критерий, отражающий экономическую целесообразность стратегии или стратегического проекта, основанный на учете всех основных составляющих экономических эффектов и стратегического синергетического эффекта.⁸⁶

Годовая чистая прибыль = (годовые доходы - годовые постоянные затраты) - налог на прибыль (20%)

Таким образом, среднегодовая чистая прибыль будет составлять:

$$(-2301239.82 + 4292571.63 + 4877521.46) / 3 * 0.8 = 1831694.20 \text{ юаней.}$$

Значение доли реинвестируемой прибыли возьмем за 25%, а среднегодовую отдачу по прибыли - 20%.

⁸⁶Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 218 с.

Годовая чистая прибыль от реинвестирования = (годовая ЧП* доля реинвестируемой прибыли* отдача от реинвестирования)*(1- налог на прибыль) =1831694.20*0.25*1.2*0.8 =439606.61 юаня.

Дополнительная прибыль от реинвестирования =439606.61*(3-1)= 879213.22 юаня.

Фактическая стоимость = среднегодовая чистая прибыль* срок реализации (средний срок окупаемости в отрасли) = 1831694.20*3 = 5495082.61 юаня.

ПЭР = годовая чистая прибыль* (1-доля реинвестируемой прибыли) * срок реализации + годовая чистая прибыль от реинвестирования*срок реализации + фактическая стоимость – инвестиционные затраты = 1831694.20 * (1-0.25) * 3 + 879213.22 + 5495082.61 - 7293996.22 = 3201611.58 юаней. Рентабельность может быть рассчитана на основе ПЭР. ROI по ПЭР за период = (ПЭР/Инв)*100%.

Среднегодовая ROI = ROI по ПЭР за период/Период реализации.

Таблица 3.29

Расчет полного экономического результата

Показатели бизнес плана на 3 лет (юань.):	3
Годовая чистая прибыль	1831694.20
Годовая чистая прибыль от реинвестирования	439606.61
Дополнительная прибыль от реинвестирования	879213.22
Фактическая стоимость	5495082.61
ПЭР	3201611.58
ROI, % за 3 лет	43.89%
Среднегодовая доходность по ПЭР, %	14.63%

Составлено автором

Таким образом, получен комплексный экономический результат – 3,2 миллиона юаней. На основании полученных результатов видно, что проект является прибыльным, так как ROI>1. Среднегодовая доходность по ПЭР - 14.63%.

Выводы

Изучено текущее состояние рынка связи Китая и основные направления развития бизнеса. Выяснилось, что гигантами коммуникационных компаний в сфере услуг Китая являются China Mobile, China Telecom и China Unicom. Три гигантские компании исследуются и сравниваются. Делается вывод, что China Mobile имеет самые большие масштабы и наибольшую конкурентоспособность, а China Unicom имеет наименьшую совокупную силу. Выявлены текущая рыночная и политическая среда индустрии связи Китая. Текущая национальная политика поддерживает разработку и развитие 5G в отрасли.

Выявлено текущее направление развития бизнеса: помимо традиционного телекоммуникационного бизнеса, компания теперь стремится использовать облачные вычисления, большие данные, искусственный интеллект и другие технологии для разработки

инновационных продуктов, а также активно сотрудничает с государственными ведомствами и интернет-компаниями.

Собраны и проанализированы общие характеристики China Unicom. Такие как собственность компании, история, сфера деятельности, деловое партнерство. Использование метода SWOT для анализа внутренней и внешней среды China Unicom. Делается вывод о том, что в текущей внешней среде существует множество благоприятных факторов, и предприятия должны сосредоточиться на развитии новых направлений бизнеса, захвате доли рынка и развитии технологии 5G.

На основании официальных документов компании, сетевых ресурсов и внутренней информации мы получили организационную структуру, структуру управления персоналом, функциональную классификацию и организационную культуру филиала компании в провинции А. А на основе внутренних данных была оценена и проанализирована текущая организационная культура. Делается вывод, что для действующего филиала China Unicom в провинции А существуют следующие проблемы в управлении организационной культурой:

- Существуют различия в характеристиках организационной культуры стилей и целей руководства.
- Организационная структура жесткая.
- Компания менее привлекательна для сотрудников нового поколения (до 30 лет), чем для сотрудников старше 30 лет.
- Построения организационной культуры недостаточно для сотрудников низкого уровня.
- Клановая культура и человекоориентированность не очевидны.

Чтобы помочь предприятиям повысить эффективность управления организационной культурой, выдвигаются предложения по управлению организационной культурой:

- Изменить поведение лидеров.
- Децентрализация власти работникам и уточнение соотношения между властью и ответственностью.
- Формирование и популяризация героев или выдающихся личностей.
- Проведение культурно-развлекательных мероприятий в соответствии с организационными и культурными особенностями объекта.
- Совершенствование механизма обучения.

И посредством ситуационного анализа гипотез по баллам стандартов оценки делается вывод, что текущее предложение эффективно для управления организационной культурой филиала China Unicom в провинции А. Также были рассчитаны полные экономические результаты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление организационной культурой приобретает все большее значение в управлении компаниями, особенно в сфере услуг. В рамках выпускной квалификационной работы была определена важность организационной культуры для управления компаниями сферы услуг, описаны роль и характеристики организационной культуры, а также существующие подходы к ее управлению. Сделан вывод, что организационная культура влияет на организационное поведение, организационное развитие и изменения, стратегическое управление и играет важную роль в достижении целей и видения компании.

Управление организационной культурой не может быть отделено от управления стратегическими человеческими ресурсами. Они влияют и поддерживают друг друга. Управление организационной культурой в первую очередь основано на анализе внешних и внутренних влияний и использовании управления персоналом для обеспечения внешней адаптации и внутренней интеграции компании. Ценности организационной культуры и стратегические цели компании должны быть согласованы. И наоборот, организационная культура будет препятствовать планированию и реализации стратегии компании. Поэтому современные лидеры и менеджеры рассматривают управление организационной культурой как важный стратегический инструмент. В компаниях сферы услуг отношение сотрудников к клиентам и процесс обслуживания представляют собой имидж компании. Управление организационной культурой может повысить уровень обслуживания и улучшить корпоративный имидж компании, влияя на поведение сотрудников. В конечном итоге, конкурентоспособность компании может быть повышена, а долгосрочное влияние организационной культуры может привести к устойчивому развитию. Поэтому она является одной из самых важных тем в современном корпоративном управлении.

И в первой части работы:

- предложена структура управления предприятием сферы услуг.
- выделены три группы подходов к определению термина «Организационная культура»
- предложена структура взаимосвязи организационной культуры и стратегического управления организации.

На втором этапе работы были проведены статистические данные и сравнительный анализ сервисных компаний России и Китая, исследована и описана существующая организационная культура сервисных компаний и методы управления ею. Были выявлены механизмы управления организационной культурой.

- Выделены основные особенности организационных культур российских и китайских сервисных компаний.

- Разработана концепция управления, ориентированная на человека, для предприятий сферы услуг.
- Разработана система управления организационной культурой предприятий сферы услуг.

В сфере услуг ключевые элементы организационной культуры понимаются на основе результатов исследований: «Потребности клиентов стоят на первом месте», «Добросовестность, соблюдение законодательства, этичность и ответственность в бизнесе», «Сотрудничество и солидарность», «Инновации», «Поощрять сотрудников стремиться к самореализации на предприятии», «Акцент на развитии сотрудников», «Фокус на корпоративной социальной ответственности». Если основные ценности компании сферы услуг содержат эти основополагающие ключевые ценности, то эти ценности приведут к правильному позитивному развитию компании. Согласно полученным данным, клановая культура более распространена в предприятиях сферы услуг. Кроме того, в зависимости от собственных стратегических ориентиров компании и характеристик продукта, можно построить уникальную для компании концепцию управления культурой. В ходе исследования была введена концепция управления, ориентированного на людей. Эта философия управления считается полезной в управлении компаниями сферы услуг для повышения лояльности и признания сотрудников к компании, что позволяет им лучше обслуживать клиентов. Была предложена система управления организационной культурой, которая была применена для исследования организационной культуры филиала компании China Unicom в провинции А.

На следующем этапе анализируется телекоммуникационный рынок Китая, сравниваются три крупнейших китайских оператора, существующих в настоящее время. Было изучено текущее состояние развития китайского телекоммуникационного рынка и основные направления развития бизнеса. На основе официальных документов компании, сетевых ресурсов и внутренней информации были получены данные об организационной структуре провинциальных филиалов, структуре управления персоналом и функциональной классификации, организационной культуре и других специфических элементах. Для выбранных компаний был проведен SWOT-анализ. С помощью опроса OCQ было получено общее представление о характеристиках и степени развития организационной культуры филиалов компании. Типы и характеристики организационной культуры были сравнены с российскими и китайскими компаниями сферы услуг, выявлены различия между организационной культурой компании и других компаний. Клановая культура China Unicom не проявляется.

Филиал компании China Unicom в провинции А осуществляет технологические инновации и цифровую трансформацию на основе своей стратегии. Развитие предприятия сосредоточено на разработке инновационных продуктов и развитии 5G для освоения новых видов бизнеса. В компании хорошо развит механизм оценки работы и стимулирования, но внутри компании существует четкая иерархия и жесткая организационная структура, которая не способствует межведомственному общению и развитию.

Кроме того, результаты анкетирования и оценки организационной культуры компании были уточнены и изучены, выявлены проблемные зоны и даны рекомендации по устранению этих проблем. Были выявлены проблемы с организационной культурой филиала:

- Существует различия в характеристиках организационной культуры стилей и целей руководства.
- Организационная структура жесткая.
- Компания менее привлекательна для сотрудников нового поколения (до 30 лет), чем для сотрудников старше 30 лет.
- Построения организационной культуры недостаточно для сотрудников низкого уровня.
- Клановая культура и человекоориентированность не очевидны.

Для этого даются рекомендации по управлению культурой организации:

Изменить поведение руководителей.

В настоящее время в организации существует разобщенность между руководством и сотрудниками нижнего уровня. Жесткий стиль руководства и коммуникационные барьеры затрудняют передачу корпоративных ценностей и философии управления. Понимая, что организационная структура является линейной и функциональной, лидеры на высшем уровне не взаимодействуют напрямую с сотрудниками на нижних уровнях. По этой причине возможности для прямого контакта между сотрудниками нижнего уровня и старшими руководителями могут быть расширены путем проведения старшими руководителями инспекций отделов. Краткие приветствия и общение со стороны старших руководителей могут служить поощрением и контролем для сотрудников. Поведение и имидж руководителя могут наглядно и эффективно донести до сотрудников ценности и философию управления компании. Старшие руководители проявляют уважение к своим сотрудникам, что помогает повысить чувство принадлежности сотрудников к компании. Этот подход также можно отнести к категории социальной психологии.

Делегирование полномочий сотрудникам и четкость отношений власти и ответственности.

Строгий иерархический контроль в организации приводит к медленному процессу принятия решений и низкой автономии сотрудников. Реализовав это предложение, руководители могут повысить мотивацию и креативность своих сотрудников, а также развить их потенциал и способность к совместной работе. Чтобы предотвратить такие проблемы, как злоупотребление властью и пустое лидерство, вызванные делегированием полномочий, необходимо уделить внимание процессу передачи полномочий нижестоящим. Процесс делегирования полномочий требует внимания к:

- 1) Проанализировать и определить работу, которую необходимо делегировать. Необходимо определить работу, которая подходит для децентрализации, и работу, которая не подходит для децентрализации, чтобы избежать возникновения серьезных ошибок при принятии решений.
- 2) Кому делегировать полномочия. Менеджеры должны уточнить квалификацию и характеристики сотрудников. Согласно анализу фактической ситуации Unicom, предприятие нуждается в жестком рабочем состоянии. Чтобы избежать больших рисков, возникающих при децентрализации, предлагается создать временную команду специально для краткосрочных дел. Делегируемое лицо должно принадлежать лидеру команды.
- 3) Прежде чем делегировать полномочия, необходимо уточнить, что именно делегируется, и предупредить лицо, которому делегируются полномочия, о трудностях, которые могут возникнуть. Руководитель должен разъяснить подчиненному задачи, полномочия и ответственность за выполнение работы. Напоминание со стороны вышестоящего руководителя может должным образом подготовить делегата психологически и повысить авторитет руководителя.
- 4) После делегирования полномочий необходимо осуществлять необходимый контроль и надзор. Это позволяет информировать руководителя о ходе работы. Выполнение делегированной работы оценивается в соответствии с заранее установленными стандартами работы. Делегированный сотрудник может принять результаты оценки и связать их с поощрениями или наказаниями.

Изображение и продвижение героических или выдающихся персонажей.

Через наглядное представление персонажей и их поступки в психике сотрудника укрепляется образ выдающихся качеств. С этой целью к ежегодной оценке KPI и GS добавляется ежедневная оценка деятельности сотрудника. Оценка должна учитывать не только ежедневные экономические элементы оценки эффективности, но и содержать оценку морального облика, оценку ветра, оценку трудовой мотивации и оценку со стороны вышестоящего руководства. И в соответствии с различными направлениями оценки присваивать веса. Получение пяти лучших ежедневных оценок работы приведет к имиджевому продвижению и материальному вознаграждению в организации, такому как премии, льготные схемы семейного отдыха и т.д. Это в определенной степени будет мотивировать сотрудников и повысит их чувство достижения. Компания также может

донести свою философию управления и ценности до других сотрудников, основываясь на имидже своих выдающихся работников.

Культурно-досуговые мероприятия, основанные на характеристиках организационной культуры объекта.

Для характеристик инновационной культуры, ожидаемой предприятием Unicom, предприятие может провести конкурс для технических специалистов внутри предприятия. Предприятие является оператором. Текущее направление развития бизнеса - разработка инновационных продуктов на основе облачных вычислений, больших данных и других технологий. Компания может искать подходящие инновационные задачи под свой бизнес в сотрудничестве с Интернетом или другими компаниями и проводить конкурс технологий и инноваций с целью продвижения характеристик инновационной культуры. Полученные результаты также могут быть применены к реальным рабочим задачам.

Улучшение механизмов обучения.

Больше тренингов по культуре обслуживания. Компании относятся к сфере услуг. Необходимо усилить обучение концепциям обслуживания, ориентированного на клиента. Обучение также может проходить в форме онлайн-курсов и практических занятий. Основное содержание тренинга должно включать содержание организационной культуры, требования культуры обслуживания и стандарты обслуживания персонала. И оно должно иметь механизм оценки. Во-первых, продолжительность курса и энтузиазм оценки персонала; во-вторых, оценка отзывов потребителей как одно из содержаний оценки.

Эффективная организационная культура может оказать положительное влияние на прибыльность, репутацию, имидж и рыночную стоимость организации. Результаты долгосрочного устойчивого развития организационной культуры могут быть отражены в будущих экономических и финансовых результатах компании. В целом, это мощный инструмент управления, который повышает сплоченность сотрудников и обеспечивает последовательность их поведения. Для компаний сферы услуг низовые сотрудники являются одним из основных типов сотрудников, обслуживающих клиентов. Поэтому очень важно, чтобы ценности и культура организации распространялись среди низовых сотрудников. Это обеспечивает не только повышение производительности труда, но и улучшение уровня обслуживания. Руководители компаний сферы услуг могут повысить свою конкурентоспособность, улучшив согласованность, производительность и уровень обслуживания в организации на основе эффективного управления организационной культурой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Книги

1. Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус. Корпоративная культура: урок для других компаний. 5-е издание. -Москва. 2018. стр.15
2. Лапина Т. А. Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие; СПб.: Питер - Москва, 2013. 635 с.
3. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2010. с.148
4. Моргулец О.Б. Менеджмент у сферы услуг. Учебная литература, 2012.
5. Н.В. Левкин.Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства.2009. Глава 4.
6. Семенов Ю.Г. Организационная культура. -Москва:2015. С.139.
7. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – М. : Инфра-М, 2011. – 152 с
8. Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. Теория организации: учебник. Москва. 2019. С.11
9. Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. Теория организации: учебник. Москва. 2019. С.246
10. 石伟. 组织文化.教科书. 上海复旦大学出版社.2021.21 页, Ши Вэй. Организационная культура. учебник. Издательство Шанхайского университета Фудань. 2021. С.21.
11. 王吉鹏.企业文化建设.中国人民大学出版社.北京.2017, Ван Цзипэн. Формирование корпоративной культуры: Издательство «Народный Университет Китая». -Пекин. 2017. 10 с.
12. 赵平.组织行为学. 教科书.北京理工大学出版社.2021.19-21 页, Чжао Пин. Организационное поведение. учебник. Издательство Пекинского технологического института. 2021. С.19-21.
13. 赵平.组织行为学. 教科书.北京理工大学出版社.2021.279-280 页, Чжао Пин. Организационное поведение. учебник. Издательство Пекинского технологического института. 2021. С.279-280.

Статьи в журналах

14. А. Ж. Батталов. Анализ сферы услуг в Казахстане. 2013. Вестник КазНУ. Режим Доступа URL:<https://articlekz.com/article/8646>
15. А.А. ВОЛКОВА. Сфера услуг: теоретический анализ. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2311-3464, 4 (88) 11-16, Россия, Санкт-Петербург. 2014.
16. Андриянова М. В. Анализ диагностического потенциала инструмента оценки организационной культуры ОСАИ. «ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ». № 12. 2019

17. Бодрова М.И. , Кизян Н.Г. Развитие организационной культуры на предприятиях в Российской Федерации – драйвер роста экономики страны. Российское предпринимательство. ISSN 1994-6937. Том 20 • Номер 1 • январь 2019. С. 345
18. Борис Чернышев. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание. Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1.
19. Бурцева Т. А. Лысова Е. А. особенности управления предприятиями сферы услуг. Вестник НГИЭИ. 2016
20. Гринько Т. В., Смирнов С. А. Организационная культура как современный инструмент управления предприятием. *Problems of Economy*. 2016, Issue 1, p146-153. 8p.
21. Искакова Д. Н. , Латыпова М. А. Управление организационной культурой. *Technical Sciences*. 2020
22. К.Б. Герасимов. Организационная культура как фактор стратегического управления персоналом. Менеджмент. 2020. С.25.
23. Кизян Н. Г. Маслова Е. В. Управление человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг. 2016. стр. 51
24. Кизян Н.Г., Мелякова Е.В. Управление организационной культурой предприятий малого и среднего бизнеса в условиях кризиса. Проблемы современной экономики. Учредители: ООО НПК "РОСТ". ISSN: 1818-3395. 2014. С. 154
25. Колобова Елена Анатольевна. Механизм управления организационной культурой на примере малых кластеризованных предприятий. 2014. стр. 3.
26. О. А. Канаева. Корпоративная социальная ответственность: эволюция теоретических взглядов. Вестник СПбГУ. Сер. 5. 2013. Вып. 2. стр.141
27. Омарова К. А. Экономика и управление в сфере услуг. Проблемы современной экономики, N 2 (38), 2011
28. Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой / Е.Н. Плужнова // Международный научно-исследовательский журнал.- 2014. - №7 (26). - URL: <https://research-journal.org/archive/7-26-2014-july/sistema-upravleniya-organizacionnoj-kulturoj> (дата обращения: 12.12.2022).
29. С.А .Климин, О.А. Лымарева. Формирование организационной культуры как инструмент мотивации работников сферы услуг. *Economy and Business* с. 230-231 .2019
30. С.А. Климин, О.Н. Валькович. актуальные проблемы развития корпоративной культуры в организациях сферы услуг. *Economy and Business*. С.227-228 .2019
31. Стребкова Л.Н. Маркетинговые аспекты сервисного менеджмента. Российское Предпринимательство. Том 18 • Номер 21 • ноябрь 2017. ISSN 1994-6937.

32. Сухова Е.В., Кузаева Е.Ю. Возможность повышения эффективности деятельности организации путем воздействия на определенные аспекты организационной культуры // Мотивация и оплата труда.- 2016. - № 1. - С. 8-13.
33. Тху Чанг То. Исследование Организационной Культуры: Методология Количественной Оценки и Анализа. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». 2014. Режим доступа
34. Экономика сферы платных услуг / [Е. Н. Жильцов, Н. А. Восколович, В. Н. Казаков и др.]; Под ред. Е. Н. Жильцова. - Казань : Б. и., 1996. - 204 с.; 21 см.; ISBN (В пер.) (В пер.) : Б. ц.
35. Ю. В. Кузнецов, Н. Г. Кизян. Стратегическое управление организационной культурой в предпринимательской деятельности в сфере услуг. 2012. стр. 89-92
36. 陈人玮.论企业文化建设在企业管理中的作用[J].中国市场,2021, Чен Ренвэй. О роли построения корпоративной культуры в корпоративном управлении [J]. China Market, 2021.
37. 陈宪,程大中.中国服务经济报告[M], 经济管理出版社.2013, Чен Сянь, Ченг Дачжун. Отчет об экономике услуг в Китае [M], Economic Management Press, 2013 г.
38. 付佳. 消费性服务业中非全日制员工的激励策略研究[D].首都经济贸易大学,2018, Фу Цзя. Исследование стратегий мотивации сотрудников, не занятых полный рабочий день, в сфере потребительских услуг [D]. Столичный университет экономики и бизнеса, 2018.
39. 郭东海. 我国生产性服务业企业创新管理研究[D].天津大学,2011, Го Дунхай. «Исследование управления инновациями на предприятиях производственной сферы КНР» [D]. Тяньцзиньский университет, 2011.
40. 郭晓.组织文化对企业战略管理决策的影响研究[J].上海企业,2021, Го Сяо. Исследование влияния организационной культуры на принятие корпоративных стратегических управленческих решений [J]. Шанхайское предприятие, 2021.
41. 李琴.组织文化视域下企业组织绩效的提升路径[J].商业文化,2021, Ли Цинь. Путь улучшения организационной эффективности предприятия с точки зрения организационной культуры [J]. Деловая культура, 2021.
42. 罗骁.新常态下企业文化与企业管理的融合发展[J].当代经济,2018, Ло Сяо.Интеграция и развитие корпоративной культуры и управления предприятием в рамках новой нормы [J].Современная экономика, 2018.

43. 吕艳.基于核心竞争力的企业文化建设研究.经营管理.2021, Льв Ян, Исследование построения корпоративной культуры на основе основной конкурентоспособности, Управление операциями, 2021.
44. 马明峰.组织文化测评的方法与工具[J].江苏商论,2007, Ма Минфэн. Методы и инструменты оценки организационной культуры [J] .Jiangsu Commercial Theory, 2007.
45. 齐振兴,朱必祥.组织文化、知识管理与零售企业创新绩效分析[J].商业经济研究,2020, Ци Чжэньсин, Чжу Биксян. Анализ организационной культуры, управления знаниями и эффективности инноваций предприятий розничной торговли [J].Экономические исследования бизнеса, 2020.
46. 苏敬勤,刘电光.从“英雄人物”到“优秀组织”——组织情境下基模“梯次递进”式形成过程的案例研究[J].管理评论,2019, Су Цзинцин, Лю Дяньгуан, От «героев» к «превосходным организациям» — - тематическое исследование “пошагового” процесса формирования базовой модели в организационном контексте, Management Reviews. 2019 г. 苏敬勤,刘电光.从“英雄人物”到“优秀组织”——组织情境下基模“梯次递进”式形成过程的案例研究[J].管理评论,2019.
47. 田园园.对京东企业文化的几点思考.2021, Тянь Юаньюань. Размышления о корпоративной культуре JD.com. 2021 г.
48. 汪飞燕.浅析服务型企业如何提升服务质量[J].时代金融,2014, Ван Фэйянь. Анализ того, как сервис-ориентированные предприятия улучшают качество обслуживания [J]. Times Finance, 2014.
49. 王少凡,王向阳.东北地区服务业创新绩效的影响因素研究[J].经济纵横,2021, Ван Шаофань, Ван Сяньян. Исследование факторов, влияющих на эффективность инноваций в сфере услуг в Северо-Восточном Китае [J]. Экономическая вертикаль и горизонталь, 2021.
50. 卫雨婷.企业文化管理的价值体现及构建路径探析[J].企业改革与管理,2021, Вэй Ютин. Анализ пути отражения ценности и построения корпоративного управления культурой [J]. Реформа предприятия и управление, 2021.
51. 魏舜波.不同类型企业文化与组织变革方式关系分析[J].新西部(理论版),2013, Вэй Шунбо. Анализ взаимосвязи между различными типами корпоративной культуры и методами организационных изменений [J]. Новый Запад (Теоретическое издание),2013.
52. 许晨.组织文化对企业效益的影响——以斯多康环保公司为例[J].现代经济信息,2020, Сюй Чен. Влияние организационной культуры на прибыль предприятия: на примере

- компания по охране окружающей среды Stokang [J] Современная экономическая информация, 2020.
53. 袁一丹.组织文化在公司治理中的重要作用[J].电子生产.2013, Юань Идань. Важная роль организационной культуры в корпоративном управлении [J]. Электронное производство. 2013.
 54. 张露月.组织文化对企业全面质量管理的影响研究[D].西南大学,2016, Чжан Лююэ. Исследование влияния организационной культуры на общее управление качеством предприятия [D]. Юго-Западный университет. 2016.
 55. 仇璐.组织文化在企业发展中的作用探究—以豪迈公司为例[J].商展经济.2021, Чен Лу. Исследование роли организационной культуры в развитии предприятия: на примере Химиле [J], Business Exhibition Economics, 2021.
 56. 郑丽娜.组织文化变革与管理[J].人力资源,2019, Чжэн Лина. Изменение и управление организационной культуры [J]. Человеческие ресурсы, 2019.
 57. 周恩毅,贺凡.华为公司企业文化的激励作用[J].经营与管理,2022, Чжоу Эньи, Хэ Фань. Стимулирующий эффект корпоративной культуры Huawei [J] Эксплуатация и управление, 2022.
 58. Ahujia,G. Collaboration networks, Structural Holes, and Innovation; A longitudinal Study[J]. Administrative Science Quarterly, 2000.9
 59. Allen,F.&Gale,D. Financial Markets, Intermediaries, and Intertemporal Smoothing[R].Center for Financial Institutions Working Papers 95-20,Wharton School Center for Financial Institutions,University of Pennsylvania,1988
 60. Barton,D.L. Core Capability and Core Rigidity: a Paradox in Managing Development[J]. Strategic Management Journal, 1992(13)
 61. Gronroos, Christian. Service management and marketing: customer management in service competition. - 3rd ed. - John Wiley & Sons, Inc., 2007.- 496 p.
 62. J.N. Marshall. Linkages between Manufacturing Industry and Business Services. Environment and Planning ,1982
 63. Sathe V. Culture and related corporate realities / V. Sathe. – Richard D. Irvin, Inc., 1985. – 556 p.
 64. Shein E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View [Электронный ресурс] / E. Shein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992.
- Интернет-ресурсы и электронные базы данных
65. URL: <http://group3.ccb.com/cn/group/index.html> - Официальный сайт China Construction Bank.

66. URL: http://www.360doc.com/content/11/1005/16/2660258_153578737.shtml - Руководство по корпоративной культуре Haier. 2011 г.
67. URL: <http://www.jinjiang.com/about> - Официальный сайт Jin Jiang International.
68. URL: <https://about.jd.com/> - Официальный сайт JD.com.
69. URL: <https://azimuthotels.com/ru> - Официальный сайт AZIMUT Hotels.
70. URL: <https://corp.ozon.ru/#mission> - Официальный сайт ОЗОН.
71. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/the-profit-power-of-corporate-culture>. Sean Silverthorne. The Profit Power of Corporate Culture. 2011.
72. URL: <https://ir.yandex/> - Официальный сайт Яндекс.
73. URL: <https://studfile.net/preview/4165572/page:27/> - Оценка эффективности организационной культуры.
74. URL: <https://studfile.net/preview/6180687/page:9/#13> - Классификация потребностей.
75. URL: <https://www.abchina.com/cn/AboutABC/> - Официальный сайт Agricultural Bank of China.
76. URL: <https://www.alibabagroup.com/about-alibaba> - Официальный сайт Алибаба.
77. URL: <https://www.choosedupage.com/wp-content/uploads/2019/09/Grant-Thornton-Return-on-Culture-Report.pdf>. Grant Thornton. Return on Culture Report. 2019.
78. URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/mission> - Официальный сайт ПАО «Сбербанк» .
79. URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees> - сайт ПАО «Сбербанк».
80. URL: <https://www.vtb.ru/> - Официальный сайт Банк ВТБ.
81. URL: <http://www.chinaunicom.com.cn/culture/bussinessStyle.html> - Составлено автором на основе данных с официального сайта.
82. URL: <https://max.book118.com/html/2021/0320/7113154145003101.shtm> - Кодекс поведения для сотрудников China Unicom.
83. URL: https://studopedia.ru/21_5497_otsenka-effektivnosti-upravleniya-organizatsionnoy-kulturoy.html - Оценка эффективности управления организационной культурой.
84. URL: <https://www.chinaunicom-a.com/#/home/newsList/17> - Составлено автором на основе данных с официального сайта. Годовой отчет компании.
85. URL: https://www.miit.gov.cn/gxsj/tjfx/txy/art/2023/art_77b586a554e64763ab2c2888dcf0b9e3.html - Статистический бюллетень отрасли связи за 2022 год.
86. URL: <https://xw.qianzhan.com/trends/detail/506/220824-b89385fd.html> - Анализ структуры рыночной конкуренции ведущих предприятий коммуникационной отрасли Китая в 2022 году.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Шаблон опроса для проведение анализа методом ОСQ

Пожалуйста, выберите подходящий вариант, который, по вашему мнению, соответствует вопросу.

A-4 балла - полностью согласен - очень доволен - очень хорошо

B-3 балла-согласие-удовлетворение-хорошо

C-2 балла-частично согласен-нормально-умеренно

D-1 балл-не согласен-недоволен-плохо

	вопрос	вариант
1	ваш возраст?	A 30 лет
		B 31-40 лет
		C 41-50 лет
		D старше 50 лет
2	Каков ваш уровень образования?	A магистрант или выше
		B бакалавриат
		C ниже бакалавриата
3	Согласны ли вы с ценностями компании?	A
		B
		C
		D
4	Считаете ли вы, что правила и подзаконные акты компании идеальный?	A
		B
		C
		D
5	Считаете ли вы, что правила и положения компании соответствуют вашей работе?	A
		B
		C
		D
6	Как, по вашему мнению, сотрудники сознательно соблюдают правила и положения компании?	A
		B
		C
		D
7	Считаете ли вы, что у сотрудников формируются поведенческие привычки и их адаптивность к требованиям их должностных обязанностей?	A
		B
		C
		D
8	Удовлетворены ли вы реализацией собственной ценности в компании?	A
		B
		C
		D
9	Что вы думаете о духе любви и преданности сотрудников компании?	A
		B
		C
		D
10	Насколько хорошо, по вашему мнению, компании используют средства массовой информации для распространения информации о своей организационной культуре?	A
		B
		C
		D

11	Как, по вашему мнению, компания продвигается в укреплении культурного строительства?	A
		B
		C
		D
12	Как вы думаете, насколько большое значение компания придает формированию организационной культуры?	A
		B
		C
		D
13	Как вы думаете, какова степень улучшения системы производительности компании?	A
		B
		C
		D
14	Каков, по вашему мнению, статус-кво в построении культуры компании?	A
		B
		C
		D
15	Как вы думаете, соответствуют ли правила и положения компании философии организационной культур?	A
		B
		C
		D
16	Как вы оцениваете уровень компании в обеспечении законных прав и интересов сотрудников?	A
		B
		C
		D

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Результаты анализа достоверности статистических данных.

Исходные данные:

Table 3-1 Cronbach reliability analysis table

项目	相关性 (CITC)	项已删除的 α	Cronbach α
您对公司的价值理念是否认同	0.467	0.880	0.884
您认为公司的规章制度是否健全	0.524	0.877	
您认为公司的规章制是否与企业文化理念是否匹配	0.584	0.875	
您认为公司规章制度是否与本职工作相匹配	0.487	0.879	
您认为公司在维护员工合法权益方面做得怎样	0.659	0.871	
您对公司自身价值的实现是否满意?	0.603	0.874	
您认为员工在自觉遵守公司规章制度方面做得怎样	0.454	0.880	
您认为员工形成行为习惯与其岗位职责要求的适应度	0.507	0.878	
您认为公司员工爱岗敬业的精神如何	0.501	0.878	
您认为公司在利用媒体宣传企业文化方面做得怎样	0.482	0.880	
您认为公司在加强文化设施建设方面做得怎样	0.627	0.872	
您认为公司对企业文化建设的重视程度如何	0.651	0.871	
您认为公司企业文化建设现状如何	0.662	0.870	
您认为公司绩效体系完善程度如何	0.570	0.875	

标准化 Cronbach α 系数: 0.883

Переведенные данные:

Item	Correlation (CITC)	item deleted α	Cronbach α
Согласны ли вы с ценностями компании?	0.467	0.880	0.884
Считаете ли вы, что правила и подзаконные акты компании идеальный?	0.524	0.877	
Как вы думаете, соответствуют ли правила и положения компании философии организационной культуры?	0.584	0.875	
Считаете ли вы, что правила и положения компании соответствуют вашей работе?	0.487	0.879	
Как вы оцениваете уровень компании в обеспечении законных прав и интересов сотрудников?	0.659	0.871	
Удовлетворены ли вы реализацией собственной ценности в компании?	0.603	0.874	
Как, по вашему мнению, сотрудники сознательно соблюдают правила и положения компании?	0.454	0.880	
Считаете ли вы, что у сотрудников формируются поведенческие привычки и их адаптивность к требованиям их должностных обязанностей?	0.507	0.878	
Что вы думаете о духе любви и преданности сотрудников компании?	0.501	0.878	
Насколько хорошо, по вашему мнению, компании	0.482	0.880	

используют средства массовой информации для распространения информации о своей организационной культуре?		
Как, по вашему мнению, компания продвигается в укреплении культурного строительства?	0.627	0.872
Как вы думаете, насколько большое значение компания придает формированию организационной культуры?	0.651	0.871
Каков, по вашему мнению, статус-кво в построении культуры компании?	0.662	0.870
Как вы думаете, какова степень улучшения системы производительности компании?	0.570	0.875
standardized Cronbach α coefficient: 0.883		

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Баллы по разным критериям.

1	Единствоценностей	3.24
2	Надёжность правил и положений компании	2.90
3	Степень адаптации между правилами и положениями компании и работой.	3.13
4	Сознательность и обучениесотрудников	2.90
5	Приспособляемость сотрудников к правилам и положениям	2.99
6	Возможностьразвития	2.89
7	Сотрудники активны и любят свою работу	2.96
8	Способность компании к культурному продвижению	2.72
9	Укрепить возможности культурного строительства компании	2.58
10	Компания придает большое значение построению организационной культуры	2.82
11	Степень совершенства системы деятельности компании.	2.93
12	Подтверждение сотрудниками построения организационной культуры	2.65