

УДК 331.5.024.54

САЛАМАТИНА ЮЛИЯ ВАЛЕРЬЕВНА

*к.пед.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
e-mail: kpn1308@mail.ru*

DOI:10.26726/1812-7096-2020-10-122-131

КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. Цель работы. Статья посвящена выявлению компонентов организационной культуры компании, а также определению уровня сформированности и развития выявленных компонентов в клиентоориентированных организациях. Сегодня результаты исследований свидетельствуют о том, что наиболее эффективным фактором повышения продуктивности деятельности организаций является культура. Ориентация на клиента — это форма организационной культуры, которая способствует реагированию компании на клиентов, разработки клиентоориентированных стратегий, а также требует от компании принятия и реагирования организационной культуры на изменения внешней среды. Следовательно, структура и организационная культура успешных компаний формируются таким образом, чтобы учитывать потребности клиента, принимать их как высшую ценность и удовлетворять их. Опрос специалистов в сфере менеджмента показал, что существуют определенные показатели, определяющие уровень сформированности компонентов организационной культуры. **Метод или методология проведения работы.** Методологическую базу исследования представляют существующие модели организационной культуры, анализ и систематизация которых позволили автору статьи выделить компоненты исследуемого феномена и эмпирически определить уровень развития каждого компонента в клиентоориентированных компаниях. **Результаты.** Согласно полученным результатам, эмпатийная культура, лояльность и вовлеченность как компоненты культуры компании находятся на наиболее низком уровне в исследуемых организациях. Автор объясняет это тем, что на проявление данных качеств требуется большое количество эмоциональных сил, в то время как сотрудничество и профессиональная этика на одном уровне. **Область применения результатов.** Проведенное исследование может быть интересным организациям в сфере услуг разного уровня для корректировки своих стратегий и стиля руководства. **Выводы.** Автором представленного исследования делается вывод о том, что для получения дополнительных результатов исследования по развитию организационной культуры клиентоориентированной компании будет целесообразно изучить факторы (внешние и внутренние), влияющие на ее развитие.

Ключевые слова: организационная культура, клиентоориентированность, лояльность, вовлеченность, эмпатийная культура, сотрудничество, саморазвитие персонала.

SALAMATINA YULIA VALERYEVNA

*Ph. D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Entrepreneurship of the Ural State University of Economics,
e-mail: kpn1308@mail.ru*

COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE A CUSTOMER-ORIENTED COMPANY

Abstract. The purpose of the work. The article is devoted to identifying the components of the company's organizational culture, as well as determining the level of formation and development of the identified components in customer-oriented organizations. Today, the results of research indicate that the most effective factor in increasing the productivity of organizations is culture. Customer orientation is a form of organizational culture that promotes the company's response to customers, the development of customer-oriented strategies, and also requires the company to ac-

cept and respond to organizational culture changes in the external environment. Consequently, the structure and organizational culture of successful companies are formed in such a way as to take into account the needs of the client, accept them as the highest value and meet them. A survey of specialists in the field of management showed that there are certain indicators that determine the level of formation of the components of organizational culture. **Method or methodology of the work.** The methodological basis of the study is represented by existing models of organizational culture, the analysis and systematization of which allowed the author to identify the components of the phenomenon under study and empirically determine the level of development of each component in customer-oriented companies. **Results.** According to the results, empathy culture, loyalty and engagement as components of the company's culture are at the lowest level in the studied organizations. The author explains this by saying that the manifestation of these qualities requires a large amount of emotional strength, while cooperation and professional ethics are at the same level. **Scope of the results.** The study may be of interest to organizations in the service sector at different levels to adjust their strategies and leadership style. **Conclusions.** The author of the presented study concludes that in order to obtain additional results of the study on the development of the organizational culture of a customer-oriented company, it will be advisable to study the factors (external and internal) that affect its development.

Keywords: organizational culture, customer orientation, loyalty, engagement, empathic culture, cooperation, self-development of personnel.

Введение. Несмотря на динамичное развитие информационных технологий, которые затронули все сферы современного общества, проблема развития организационной культуры прочно утвердилась в качестве неоспоримого социального феномена и ключевого фактора успеха организации. Другими словами, организационным плановикам и руководителям следует чутко и внимательно относиться к культуре компании при принятии своих решений и разработке своей политики. В результате успешные организации порождают долгосрочные отношения с клиентами и предоставляют услуги наивысшего качества, тем самым формируя лояльность потребителей.

Некоторые ученые считают, что клиентоориентировать и является организационной культурой компании, поскольку рассматривает клиентов в качестве высшего уровня управления внутри компании [30, 33]. В целом можно сказать, что клиентоориентированность определяется как аспект организационной культуры, повышающий как интересы клиентов, так и организационный успех [26]. Целью данной статьи является выявление компонентов организационной культуры с дальнейшей целью использования данных составляющих руководителями и управляющими компаниями для усовершенствования уровня их развития у своих сотрудников.

Постановка проблемы. На современном этапе развития, когда изменились взгляды и отношение к клиентам, общество подтолкнуло ученых в сфере менеджмента совершенствовать старые или разрабатывать новые концепции развития организационной культуры в клиентоориентированных компаниях. Понятие «клиент» уже не ассоциируется с торгово-рыночными отношениями. Сейчас под термином «клиент» подразумевают межличностные взаимоотношения между людьми, при этом любой человек является клиентом других и имеет также своих собственных клиентов. Те организации, которые не уважают потребности клиентов и выбирают подход, основанный на потребительских и товаро-денежных отношениях, не смогут просуществовать на рынке долго. Таким образом, по мнению многих исследователей, ориентация на клиента признается основой новых теорий управления на рынке [22]. Поэтому структура и организационная культура успешных компаний построена таким образом, что они стараются уделять наибольшее внимание ценности и удовлетворенности клиентов [28].

В связи с тем, что образ и имидж организации проявляются в форме ее культуры, а любая организация обладает уникальной культурой, основанной на ее целях и задачах, выявление компонентов успешной организационной культуры и разработка правильной модели в клиентоориентированных компаниях стали основными проблемами для эффективного поведения и удовлетворения потребностей клиентов, а также достижения конкурентноспособности на рынке и получения прибыли.

Термин «компетентная организационная культура» используется многими исследователя-

ми в последние годы. Под ней одни ученые подразумевают сочетание идей, знаний и навыков, которые помогают создавать доверие и брать на себя обязательства. Компетентная организационная культура включает в себя знание ваших собственных ценностей и убеждений, а также то, как они повлияют на ваше культурное понимание [28]. Также компетентная организационная культура может быть определена как совокупность конгруэнтных моделей поведения, установок и стратегий, которые объединяются в системе, компании или среди профессионалов, что позволяет им эффективно работать в ситуациях межкультурного взаимодействия. С этой целью организация должна идентифицировать и распространять наиболее важные эффективные компоненты в достижении эффективной производительности и улучшении обслуживания клиентов посредством исследований и получения идей, имеющих значение в получении прибыли.

На самом деле организационная культура оказывает настолько глубокое влияние на моральный дух сотрудников и их взаимодействие с клиентами, что качество услуг должно изучаться в данной взаимосвязи с культурой организации.

Таким образом, в настоящей работе основной задачей является выявление компонентов компетентной организационной культуры в клиентоориентированных компаниях и определение уровня развития этих компонентов, которые являются ключевым фактором организационного успеха.

Наше исследование проясняет связь между удовлетворенностью клиентов и удовлетворенностью сотрудников. Это результат возможного сопротивления, когда организационная культура создается с помощью индивидуальной ориентации. Кроме того, определяется связь между организационной миссией и культурой и утверждается, что изучение удовлетворенности потребителей является фундаментальной предпосылкой клиентоориентированности в культуре. В данном исследовании представлена модель концепции организационной культуры в клиентоориентированной компании. Удовлетворенность клиента влияет на все финансовые показатели, и его сегодняшняя удовлетворенность приведет к завтрашнему финансовому успеху. Наконец клиентоориентированность как составляющая организационной культуры является необходимым и достаточным условием долгосрочного успеха организации.

В данном исследовании мы делаем акцент на то, что культура является одним из самых сильных столпов организации в поддержке стратегий управления. Такая культура способствует успеху и прогрессу компании.

Методология. В процессе исследования был проведен тщательный анализ существующих моделей организационной культуры, разработанных зарубежными и отечественными учеными. Модель Т. Питерса и Р. Уотермена, предложенная в 1982 году, оказала мощное воздействие на дальнейшее развитие теории культуры организации в целом [29]; модель Э. Шайна представляет большой интерес, поскольку ученый определил трехуровневый анализ организационной культуры и позволил ряду исследователей в области изучения данного феномена по-другому рассмотреть ее различные элементы [32]; модель Д. Россо представлена в виде внешнего и внутреннего круга, включающая различные составляющие, такие как образцы поведения, ценности и др. [11]. Более того, были проанализированы исследования, посвященные роли клиента в становлении и развитии организационного успеха компании. Так, другие ученые изучали взаимосвязь между организационной культурой и коммуникацией, доверием и целеустремленностью [27]. Дэвис в своей модели в качестве показателей организационной культуры ввел применение инновационных технологий к новым ситуациям, поощрение для командной работы, креативность, лояльность, разработка новых видов услуг и продуктов и др. [31].

Что касается отечественных исследований, то следует отметить таких ученых, как Кракшова О. А. (2005), которая на основе структурно-логического анализа известных моделей культуры компании выделила основные типы, соответствующие основным видам управления: административный и предпринимательский, и представила свою модель [7]; Шаповалова И. С. на основе социального анализа дала характеристику структурной и каузальной моделям организационной культуры [20]; Родионова В. О. изучила модели развития организационной культуры и представила компилятивную модель как альтернативный вариант моделям развития культуры компании [16]; Ладыгин О. О. представил модель организационной культуры, в которой отражается взаимовлияние элементов исследуемого феномена и факторов внутренней и

Компоненты и показатели организационной культуры

№	Компонент	Показатель
1.	Клиентоориентированность	– умение правильно информировать клиента о продукте и услугах; – управление межличностным взаимодействием с клиентом; – количественные результаты деятельности сотрудников по работе с клиентами
2.	Эмпатийная культура	– навыки эмпатийного поведения и эмпатийного слушания; – рефлексивное позиционирование; – способность к быстрому адекватному реагированию на эмоциональное состояние клиента;
3.	Профессиональная этика	– профессиональная компетентность персонала; – надежность и результативность предоставляемых услуг; – проявление личностных качеств: этичность, вежливость, терпение, выдержка, способность избегать конфликтных ситуаций
4.	Ориентация на качество и инновации	– способность к адаптивности; – креативность, гибкость персонала; – структура персонала; – объем, ассортимент и качество реализованной продукции (услуг), в том числе новых видов
5.	Лояльность и вовлеченность	– количественные результаты производительности каждого сотрудника в сравнении с предыдущим годом; – положительные отзывы коллег и благодарности клиентов; – частое стимулирование и поощрение со стороны руководства
6.	Сотрудничество	– востребованность сотрудника; – доступность сотрудника; – эффективность сотрудника
7.	Обучаемость и саморазвитие	– качественная оценка обратной связи до и после повышения квалификации сотрудников; – способность к применению инноваций в своей деятельности

Клиентоориентированность. Сегодня движущей силой в условиях глобализации является не продукт и рынок, а потребности клиента. Зарубежные исследователи определяют клиентоориентированность следующим образом: «Набор убеждений, которые отдают приоритет интересам клиента с целью создания долгосрочных отношений для реализации экономических целей всей компании». Ориентация на клиента указывает на то, в какой мере компания и ее члены концентрируют свои усилия на понимании и удовлетворении клиента [24]. Фактически клиентоориентированность необходима для обеспечения удовлетворенности и лояльности клиента, поскольку оба являются желаемыми результатами в рыночных отношениях.

Отечественные ученые рассматривают клиентоориентированность применительно к коммерческому и муниципальному секторам экономики, но в обоих случаях целью клиентоориентированности является эффективное взаимодействие с клиентами и максимальное удовлетворение их запросов [6, 10, 17]. В целом можно сказать, что ориентация на клиента – это правильный и идеальный ответ и быстрая адекватная реакция на постоянные и динамичные изменения окружающей среды. Одним словом, ориентация на клиента – это код преодоления сегодняшних глобальных трудностей.

Эмпатийная культура в менеджменте никогда не изучалась как отдельный феномен. В науке этот термин появился недавно, и его исследуют в основном в психологии, педагогике и социологии. Анализируя ряд исследований, посвященных эмпатийной культуре и ее составля-

юшим [4, 13, 18, 21], мы пришли к выводу, что применительно в данном исследовании, где рассматривается не просто культура организации, а клиентоориентированной компании, эмпатийная культура является составляющей организационной культуры, в которой лояльность, вовлеченность и клиентоориентированность сотрудника выступают основными ценностями профессиональной деятельности.

Профессиональная этика означает набор правил «что нужно» и «что нельзя», которые должны соблюдать члены организации для полного достижения обязательных качественных и количественных условий работы. Одной из основных целей в разработке профессиональной этики является создание удовлетворения среди рабочей силы и, наконец, потребителей в обществе. Личная этика является ценным компонентом, который индивид привносит в организацию, и организация пытается представить ее характер и природу, используя такие процессы, как отбор, знакомство и начальные тренинги. Возможно, организационная культура оказывает наибольшее влияние на индивидуальную и коллективную этику и, наконец, на профессиональную этику. В связи с изложенным считаем необходимым включить в компонентный состав организационной культуры данное качество.

Ориентация на качество и инновации. В современном конкурентном мире распространение культуры качества в ее полном смысле может обеспечить выживание организаций в условиях глобальной конкуренции [8]. Приверженность качеству, будь то при производстве продуктов, услуг или в управлении, может обеспечить достижение целей, стратегий и политики успешной организации. Такое обязательство достижимо, если сотрудники будут доверять высшему руководству организаций и их попыткам улучшить качественные показатели предоставляемых услуг. Таким образом, организация более успешна в бизнесе, если обладает научными знаниями и необходимой специальностью, а также глубоким взглядом на уважение принципов и защиту прав потребителей посредством создания максимально возможного качества и обязуется достигать эти цели [19, 23]. Лояльность и вовлеченность. Данным феноменам посвящено огромное количество исследований [1, 5, 12, 15 и др.], проанализировав которые мы пришли к выводу, что эти два понятия дополняют друг друга и всегда рассматриваются вместе, поскольку лояльность является социально-психологическим отношением работника к организации [5], а вовлеченность больше связана с поведением, то есть она определяет то, что делает сотрудник и как себя ведет, а не то, какие эмоции и чувства он испытывает. Но тем не менее эти два феномена взаимосвязаны, поскольку известно, что наши чувства и эмоции порождают действия. Применительно к нашему исследованию именно вовлеченность и лояльность персонала являются одной из составляющих организационной культуры, поскольку отражают степень удовлетворенности трудом сотрудников, активность, выходящую за рамки их должностных обязанностей, и как результат – показывают эффективность работы компании в целом.

Сотрудничество является неотъемлемой частью культуры клиентоориентированной компании, поскольку персонал постоянно взаимодействует как с клиентами, так и между собой. Взаимодействие членов компании создает чувство ответственности, связывает людей пониманием общей цели. Без эффективного сотрудничества, выявления связей взаимодействия персонала невозможно достичь экономических целей в клиентоориентированной компании. Здесь также следует отметить, что ценность сотрудничества во многом зависит от расстояния между людьми, границами общения. Организатором точек взаимодействия и установления эффективного сотрудничества в большей степени выступает сам руководитель, это касается внутреннего взаимодействия в коллективе. Это также следует учитывать при развитии и формировании организационной культуры в своей компании.

Обучаемость и саморазвитие. Саморазвитие включает в себя такое чувство, что человек обладает необходимыми качествами для успешного выполнения своих задач и способен организовать соответствующие функции. Как мы знаем, фактором успеха организаций третьего тысячелетия в условиях высокой конкуренции являются движение к управлению знаниями и ориентация на управление [30]. Более того, компании регулярно нужно проводить оценку эффективности обучения и развития своих сотрудников, которые могут оценить влияние обучения на результаты деятельности организации [2]. Это наиболее сложное условие успеха планирования знаний с момента его создания.

Результаты. На основе теоретического анализа исследуемой проблемы и выявления ком-

понентов организационной культуры клиентоориентированной компании были отобраны следующие методы по исследованию показателей развития и сформированности данных компонентов у сотрудников:

– методы анализа социальной сети организации (socialnetworkanalysis – SNA). Суть метода в том, что одновременно собирается, обрабатывается и анализируется информация о разных аспектах рабочих взаимодействий и о контактах сотрудников друг с другом;

– тест КОТ В. Н. Бузина (краткий ориентировочный тест) (Wonderlicpersonneltest) – определяет интегральный показатель общих умственных способностей. Установленный уровень является многопараметрическим показателем общих способностей. Данная методика позволяет выделить эти параметры и проанализировать их. С помощью Краткого ориентировочного теста достаточно надежно прогнозируются обучаемость и деловые качества личности;

– психологический тест на диагностику профессионально-личностных качеств (в нашем случае для диагностики уровня развития эмпатийной культуры);

– анкетирование для оценки поведенческого проявления лояльности и вовлеченности;

– анализ информации из книги жалоб и предложений;

– метод «Тайный посетитель» позволяет выявлять сразу несколько компонентов: клиентоориентированность, сотрудничество и профессиональную этику, а также качество предоставляемых услуг/ продуктов.

Базой данного исследования были выбраны три организации: образовательное учреждение (колледж), организация по социальному обслуживанию (центр занятости) и компания в сфере услуг (ресторан). Выбор данных организаций обусловлен такими факторами, как: все три организации являются клиентоориентированными и в то же время клиентами данных компаний, как и сотрудники являются людьми различных возрастов, социального статуса, уровней жизни. Исходя из этого мы считаем, что полученные данные по показателям организационной культуры являются наиболее достоверными.

Общее количество участников изначально было 125 человек, но после распространения анкеты стало 115. В итоге общее количество анкет составило 115: 47 человек заполнили анкету в колледже, 29 – в центре занятости и 39 – сотрудники ресторана. Следует отметить, что в

Организация	Возраст
Колледж	25-48 лет
Центр занятости	35-56 лет
Ресторан	19-31 лет

В процессе тщательного анализа полученных данных после применения методик диагностики по определению уровня развития каждого компонента организационной культуры были получены результаты (табл. 3). В таблице 3 представлены результаты по каждому компоненту исходя из общих результатов конкретной компании, участвовавшей в исследовании. Здесь следует отметить, что возрастной критерий играет одну из ключевых ролей по уровню развития некоторых компонентов организационной культуры.

Как видно из полученных данных по выявлению уровня сформированности и проявлению компонентов культуры компании, самые низкие показатели у Центра занятости, потом идет колледж и лучшие у ресторана. Как уже отмечалось выше, большую роль в данных показателях сыграл возраст участников. У людей до 40 лет очень хорошо развиты клиентоориентированность, обучаемость и саморазвитие. Самый высокий результат показали сотрудники ресторана. Несмотря на то, что персонал ресторана были в основном люди, не имеющие большинства своем диплом о профессиональном образовании (студенты), но с помощью теста КОТ В. Н. Бузиной было выявлено, что именно эти молодые люди ориентированы в перспективе на быструю обучаемость и развитие деловых качеств. У сотрудников колледжа также очень высокий показатель обучаемости и саморазвития, но это связано скорее со спецификой профессии преподавателя, поскольку педагогические работники в современных условиях постоянно должны подтверждать свое мастерство и квалификацию.

Таблица 3

Колледж			
Компонент	Низкий уровень (%)	Средний уровень (%)	Высокий уровень (%)
Клиентоориентированность	59	26	15
Эмпатийная культура	18	34	48
Лояльность и вовлеченность	73	14	13
Сотрудничество	9	23	68
Профессиональная этика	4	7	89
Ориентация на качество и инновации	4	20	76
Обучаемость и саморазвитие	0	7	93
Центр занятости			
Клиентоориентированность	47	43	10
Эмпатийная культура	10	52	38
Лояльность и вовлеченность	61	27	12
Сотрудничество	26	16	58
Профессиональная этика	45	12	43
Ориентация на качество и инновации	70	27	3
Обучаемость и саморазвитие	30	57	13
Организация общественного питания (ресторан)			
Клиентоориентированность	0	7	93
Эмпатийная культура	43	22	35
Лояльность и вовлеченность	41	38	21
Сотрудничество	5	32	63
Профессиональная этика	2	11	87
Ориентация на качество и инновации	4	28	68
Обучаемость и саморазвитие	3	15	82

Сотрудничество, профессиональная этика во всех трех организациях примерно на одном уровне, в то время как ориентация на качество и инновации в центре занятости всего лишь 3 %. Мы согласны с мнением ученых, которые считают, что главной проблемой при внедрении инноваций и улучшении качества являются сотрудники, не желающие перемен [14]. Также такой низкий уровень сформированности данного компонента можно объяснить таким фактором, как условия труда и социальный статус как сотрудников, так и клиентов. Но данный момент требует более тщательного изучения.

Самыми слабыми в плане проявления и развития оказались такие компоненты, как эмпатийная культура и лояльность с вовлеченностью во всех трех организациях. Как показал теоретический анализ по данным феноменам, проявления данных компонентов требует от личности эмоциональных сил. Если проанализировать психологические исследования по данной проблеме, то уже доказано, что молодые люди до 30 лет меньше всего подвержены эмоциональным всплескам, они наиболее спокойны к любой ситуации и не стараются вникнуть в проблемы окружающих [3, 25]. Люди старше 40 лет и работающие в постоянном взаимодействии с окружающими подвержены эмоциональному выгоранию, что в свою очередь негативно сказывается на проявлении эмпатических качеств и вовлеченности в работу. В зрелом возрасте уже практически невозможно зародить в себе чувства эмпатии [3]. Также считаем, что по данному вопросу тоже нужны уточнения, поскольку такие факторы, как условия труда, организация рабочего места, стиль руководства оказывают огромное влияние на данные компоненты организационной культуры.

Выводы. Проведенное исследование по выявлению компонентов культуры организации и уровню их развития показало тесную взаимосвязь между клиентоориентированностью, эмпатийной культурой, лояльностью и вовлеченностью. Данные феномены не следует рассматривать как синонимы, но и в отдельности тоже, поскольку они дополняют друг друга и один компонент влияет на уровень развития другого.

Результаты данного исследования не являются окончательными, более того, для получения дополнительных результатов, подтверждающих представленные в данной статье выводы или опровергающих, считаем целесообразным провести исследования в следующих направлениях: изучение факторов (внутренних и внешних), влияющих на уровень развития организационной культуры клиентоориентированной компании, исследование организационной культуры в сфере социального обслуживания населения, образовательной деятельности, общественного

Литература

1. Берлизева Я. В. (2013) Интегральная модель организационной лояльности персонала // *Вестник КемГУ.* – № 4 (56). – С. 174–178.
2. Бородина О. Н., Стукен Т. Ю. (2006) Эффективность обучения персонала и методы ее измерения // *ОНВ.* – № 9 (47). – С. 179–181.
3. Гайдаренко С. М., Мартынова М. А., Ковалева А. В. (2020) Развитие эмпатии на разных возрастных этапах // *Проблемы современного педагогического образования.* – № 66-3. – С. 351–354.
4. Гришко И. В. (2016) Эмпатийная культура будущего педагога-психолога: вербальные и невербальные характеристики речи // *Научные исследования современных ученых. Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции.* – С. 404–407.
5. Долженко Р. А. (2014) Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // *Вестник АГАУ.* – № 9 (119). – С. 157–162.
6. Захарова С. Г. (2016) Оценка системы управления муниципальных районов по критерию качества жизни населения // *Власть.* – № 8. – С. 67–73.
7. Кракашова О. А. (2005) Модель органической организационной культуры предприятия и методика количественной оценки ее составляющих // *Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки.* – № S10. – С. 111–116.
8. Кулапов М. Н., Сидоров М. Н., Карасев П. А. (2015) Наука и инновационная конкурентоспособность в контексте современных проблем российской экономики и менеджмента // *Вестник НГУЭУ.* – № 4. – С. 181–191.
9. Ладыгин О. О. (2010) Модель организационной культуры: структура и факторы влияния // *Вопросы культурологии.* – № 6. – С. 94–97.
10. Леонтьева В. В. (2018) Клиентоориентированный подход при оказании муниципальных услуг // *Муниципалитет: экономика и управление.* – № 2 (23). – С. 20–30.
11. Лялина Л. В. (2012) Классификация моделей организационной культуры корпорации в современной экономике // *Вестник Чувашского университета.* – № 4. – С. 406–409.
12. Масилова М. Г., Бурцева Ю. В. (2016) Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры // *Территория новых возможностей.* – № 3 (34). – С. 137–145.
13. Нарыкова О. Н. (2018) Роль эмпатийного компонента содержания образовательной и воспитательной деятельности по формированию личности человека в качестве субъекта диалога культур // *Знание.* – № 1-3 (53). – С. 43–48.
14. Одегов Ю. Г., Павлова В. В. (2018) Новые технологии и их влияние на рынок труда // *Уровень жизни населения регионов России.* – № 2 (208). – С. 60–70.
15. Панова А. Г., Лустина Т. Н. (2016) Влияние лояльности персонала на формирование лояльности потребителей // *Сервис в России и за рубежом.* – № 1 (62). – С. 165–173.
16. Родионова В. О. (2009) Модели развития организационной культуры предприятия // *Вестник ВГТУ.* – № 9. – С. 151–153.
17. Рожков А. Г. (2014) Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка // *Российский журнал менеджмента.* Т. 12. – № 3. – С. 33–58.
18. Саламатина Ю. В. (2017) Основные качества эмпатийной культуры учителя // *Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров.* – № 2 (31). – С. 107–112.
19. Халеев А. И. (2012) Организационная культура предприятия: основные концепции иностранных исследований // *УЭКС.* – № 12 (48). – С. 48–58.
20. Шаповалова И. С. (2008) Структурная и каузальная модели организационной культуры // *Аспирантский вестник Поволжья.* – № 1-2. – С. 166–169.
21. Ширшов И. Е. (2013) Сплоченная корпоративность и эмпатийная коммуникация в областях экономики, культуры и гуманитарного образования // *Социально-экономические явления и процессы.* – № 8 (54). – С. 198–205.
22. Bardy M., Cronin K., Joseph J.R. (2001) Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors // *J. Service Res.* Vol. 3. Pp. 241–251.
23. Barzegari, Nezamoldin (2007). Customer Satisfaction: A Guarantee to Move Toward Excellence Route. *J. Mangt. Quality*, 8th year, 2. P. 10.
24. Huff L., Kelley L. (2005) Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation, a seven nation study *J. Bus. Res.* 58. Pp. 96–102.

25. Ioannidou F. & Konstantikaki V. (2008). *Empathy and emotional intelligence: What is it really about?* // *Journal of Social Work Practice* 27(4). DOI: <http://10.1080/02650533.2013.849442>.
26. Korunka C., Scharitzer D., Carayon P., Hoonakker P., Sonnek A., Sainfort F. (2007) *Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study*, *Appl. Ergon.* 38. Pp. 307–315.
27. Mamon, Przemyslaw. (2020). *Organizational Culture*. [An electronic resource]. Access mode: <https://www.researchgate.net/publication/341266529> *Organizational Culture*, free. Heading from the screen.
28. Matin H. Z., Jandaghi G., Khanifar H. and Heydari F. (2009) *Designing a competent organizational culture model for customer oriented companies*. *African Journal of Business Management*. No. 3. Pp. 281–293.
29. Peters T. J. & Waterman R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*, harper & row, New York. DOI: <http://10.2307/2393015>.
30. Riot E., Parker M. (2020) *Organizational Culture*. DOI: <http://10.4324/9781315172606-11>.
31. Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3).
32. Shein E. (1992) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. P. 358.
33. Vranesevic T., Vignali C., Vignali D. (2002) *Culture in defining consumer satisfaction in marketing*. *Euro Bus. Rev.*, 14(5). P. 364–374.

References:

1. Berlizeva YA. V. (2013) *Integral'naya model' organizacionnoj loyal'nosti personala* // *Vestnik KemGU*. – № 4 (56). – S. 174–178.
2. Borodina O. N., Stuken T. YU. (2006) *Effektivnost' obucheniya personala i metody ee izmereniya* // *ONV*. – № 9 (47). – S. 179–181.
3. Gajdarenko S. M., Martynova M. A., Kovaleva A. V. (2020) *Razvitie empatii na raznyh vozrastnyh etapah // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. – № 66-3. – S. 351–354.
4. Grishko I. V. (2016) *Empatijnaya kul'tura budushchego pedagoga-psihologa: verbal'nye i neverbal'nye harakteristiki rechi* // *Nauchnye issledovaniya sovremennyh uchenyh. Sbornik materialov XV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. – S. 404–407.
5. Dolzhenko R. A. (2014) *Udovletvorennost', loyal'nost', вовлеченность personala: utochnenie i konkretizaciya ponyatij* // *Vestnik AGAU*. – № 9 (119). – S. 157–162.
6. Zaharova S. G. (2016) *Ocenka sistemy upravleniya municipal'nyh rajonov po kriteriyu kachestva zhizni naseleniya* // *Vlast'*. – № 8. – S. 67–73.
7. Krakashova O. A. (2005) *Model' organicheskoy organizacionnoj kul'tury predpriyatiya i metodika kolichestvennoj ocenki ee sostavlyayushchih* // *Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Severo-Kavkazskij region. Obshchestvennye nauki*. – № S10. – S. 111–116.
8. Kulapov M. N., Sidorov M. N., Karasev P. A. (2015) *Nauka i innovacionnaya konkurentosposobnost' v kontekste sovremennyh problem rossijskoj ekonomiki i menedzhmenta* // *Vestnik NGUEU*. – № 4. – S. 181–191.
9. Ladygin O. O. (2010) *Model' organizacionnoj kul'tury: struktura i faktory vliyaniya* // *Voprosy kul'turologii*. – № 6. – S. 94–97.
10. Leont'eva V. V. (2018) *Klientoorientirovannyj podhod pri okazanii municipal'nyh uslug* // *Municipalitet: ekonomika i upravlenie*. – № 2 (23). – S. 20–30.
11. Lyalina L. V. (2012) *Klassifikaciya modelej organizacionnoj kul'tury korporacii v sovremennoj ekonomike* // *Vestnik CHuvashskogo universiteta*. – № 4. – S. 406–409.
12. Masilova M. G., Burceva YU. V. (2016) *Vovlechenost' personala kak harakteristika organizacionnoj kul'tury* // *Territoriya novyh vozmozhnostej*. – № 3 (34). – S. 137–145.
13. Narykova O. N. (2018) *Rol' empatijnogo komponenta sodержaniya obrazovatel'noj i vospitatel'noj deyatel'nosti po formirovaniyu lichnosti cheloveka v kachestve sub'ekta dialoga kul'tur* // *Znanie*. – № 1-3 (53). – S. 43–48.
14. Odegov YU. G., Pavlova V. V. (2018) *Novyye tekhnologii i ih vliyanie na rynek truda* // *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii*. – № 2 (208). – S. 60–70.
15. Panova A. G., Lustina T. N. (2016) *Vliyanie loyal'nosti personala na formirovanie loyal'nosti potrebitel'ej // Servis v Rossii i za rubezhom*. – № 1 (62). – S. 165–173.
16. Rodionova V. O. (2009) *Modeli razvitiya organizacionnoj kul'tury predpriyatiya* // *Vestnik VGTU*. – № 9. – S. 151–153.
17. Rozhkov A. G. (2014) *Orientaciya kompanii na klienta: rezul'taty empiricheskoy proverki na primere rossijskogo rynka* // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. T. 12. – № 3. – S. 33–58.
18. Salamatina YU. V. (2017) *Osnovnye kachestva empatijnoj kul'tury uchitelya* // *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikacii kadrov*. – № 2 (31). – S. 107–112.
19. Haleev A. I. (2012) *Organizacionnaya kul'tura predpriyatiya: osnovnye koncepcii inostrannyh issledovaniy* // *UEKS*. – № 12 (48). – S. 48–58.
20. SHapovalova I. S. (2008) *Strukturnaya i kauzal'naya modeli organizacionnoj kul'tury* // *Aspirantskij vestnik Povolzh'ya*. – № 1-2. – S. 166–169.
21. SHirshov I. E. (2013) *Splochnennaya korporativnost' i empatijnaya kommunikaciya v oblastyah ekonomiki, kul'tury i gumanitarnogo obrazovaniya* // *Social'no-ekonomicheskie yavleniya i processy*. – № 8 (54). – S. 198–205.
22. Bardy M., Cronin K., Joseph J.R. (2001) *Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors* // *J. Service Res.* Vol. 3. Pp. 241–251.
23. Barzegari, Nezamoldin (2007). *Customer Satisfaction: A Guarantee to Move Toward Excellence Route*. *J. Mangt. Quality*, 8th year, 2. P. 10.

24. Huff L., Kelley L. (2005) *Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation, a seven nation study* *J. Bus. Res.* 58. Pp. 96–102.
25. Ioannidou F. & Konstantikaki V. (2008). *Empathy and emotional intelligence: What is it really about?* // *Journal of Social Work Practice* 27(4). DOI: <http://10.1080/02650533.2013.849442>.
26. Korunka C., Scharitzer D., Carayon P., Hoonakker P., Sonnek A., Sainfort F. (2007) *Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study*, *Appl. Ergon.* 38. Pp. 307–315.
27. Mamon, Przemyslaw. (2020). *Organizational Culture*. [An electronic resource]. Access mode: https://www.researchgate.net/publication/341266529_Organizational_Culture_free. Heading from the screen.
28. Matin H. Z., Jandaghi G., Khanifar H. and Heydari F. (2009) *Designing a competent organizational culture model for customer oriented companies*. *African Journal of Business Management*. No. 3. Pp. 281–293.
29. Peters T. J. & Waterman R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*, harper & row, New York. DOI: <http://10.2307/2393015>.
30. Riot E., Parker M. (2020) *Organizational Culture*. DOI: <http://10.4324/9781315172606-11>.
31. Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3).
32. Shein E. (1992) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. P. 358.
33. Vranesevic T., Vignali C., Vignali D. (2002) *Culture in defining consumer satisfaction in marketing*. *Euro Bus. Rev.*, 14(5). P. 364–374.