

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Д.с.н., ст.н.с. Познанська І.В.

(підпис)

“ ” 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»**

за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему: **«Підтримка ефективної корпоративної культури в організації» (на прикладі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»)**

Виконавець:
студентка 46 групи ЦЗВФН
Присяжнюк Анастасія Олександрівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Сорока Олександра Володимирівна

**Одеса
2024**

АНОТАЦІЯ

Присяжнюк А. О. «Підтримка ефективної корпоративної культури в організації» (на прикладі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»))»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії». Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024.

Об'єктом дослідження виступає корпоративна культура підприємства як соціально- економічна категорія.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти дослідження корпоративної культури у торгівельній організації. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», організаційну структуру організації, детально досліджено склад та структуру торгівельного персоналу. Здійснено аналіз існуючої корпоративної культури в організації, з використанням методу анкетування.

Запропоновано та обґрунтовано пропозиції щодо підтримки ефективної корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Здійснено розрахунки економічної доцільності запропонованих заходів.

Ключові слова: організація, корпоративна культура, персонал, кваліфікація, тренінг, стрес- менеджмент, психологічне благополуччя персоналу.

ANNOTATION

Prysiazhniuk A. O. "Supporting an effective corporate culture in the organization" (on the example of "INTERTOP UKRAINE" LLC)"

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in a specialty 051 "Economics" according to the educational program "Economics and management in the HR- industry" - Odesa National University of Economics. Odesa, 2024.

The object of the study is the corporate culture of the enterprise as a socio-economic category.

The paper examines the theoretical aspects of the study of corporate culture in a trading organization. The main financial and economic indicators of the activity of "INTERTOP UKRAINE" LLC, the organization's organizational structure, and the composition and structure of the trading staff are analyzed in detail. An analysis of the existing corporate culture in the organization was carried out, using the questionnaire method.

Proposals to support the effective corporate culture of INTERTOP UKRAINE LLC were proposed and substantiated. Calculations of the economic feasibility of the proposed measures have been carried out.

Key words: organization, corporate culture, personnel, qualification, training, stress management, psychological well-being of personnel.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	6
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури	6
1.2. Методи оцінки корпоративної культури.....	13
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	 21
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	21
2.2 Кількісні та якісні характеристики персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	26
2.3 Оцінка стану корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	34
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДТРИМКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	 41
3.1 Розробка та впровадження заходів удосконалення організаційної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»	41
3.2 Підтримка психологічного благополуччя персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	49
3.3 Економічна ефективність від впровадження тренінгу «Конфліктні покупки» для працівників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	54
 ВИСНОВКИ	 57
Список літературних джерел.....	61
Додатки.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У разі радикальних соціально-економічних перетворень організаційна культура стала важливим чинником, що впливає на ефективність і конкурентоспроможність організацій. Зарубіжними дослідниками встановлено, що процвітаючі організації характеризуються високим рівнем розвитку організаційної культури. Головною відмінністю цих успішних компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою, найбільш потужним фактором, який всі вони виділяють як ключову складову свого успіху, є організаційна культура.

Питання формування, зміни та розвитку організаційної культури та управління цими процесами знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. До зарубіжних авторів належать Т. Коттер, К. Кемерон, В. Оучі, Е. Шейн, Т. Пітерс, Р. Квінн, Р. Уотерман, Ч. Хенді, Дж. Гескетт та ін. Серед вітчизняних авторів вагомий внесок зробили такі вчені: Гайдай Ю.В., Карашук Л.М., Полоз О.Я., Чарчишина О.В., Тимцуник В.І. та ін. Більшість авторів звертають увагу на визначення сутності та ролі організаційної культури в діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства як соціально- економічна категорія.

Предметом дослідження є шляхи підтримки ефективної корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Мета роботи: визначення теоретичних основ формування організаційної культури підприємства та розробка практичних заходів підтримки ефективної організаційної культури на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати наступні **завдання:**

- розкрити сутність та значення корпоративної культури як чинника ефективності менеджменту персоналу підприємства;
- охарактеризувати основні методи оцінки корпоративної культури;

- проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Інтертоп Україна» та його кадрового складу;
- здійснити дослідження стану корпоративної культури ТОВ «Інтертоп Україна»;
- запропонувати шляхи підтримки ефективної корпоративної культури для ТОВ «Інтертоп Україна».

Методи дослідження. При дослідженні використовувалися загальнонаукові методи пізнання – діалектичний, метод моделювання, метод обробки та узагальнення інформації, системний метод.

Інформаційна база дослідження. Методологічною та теоретичною основою кваліфікаційної роботи стали підручники, наукові журнали, монографії, статті з питань дослідження корпоративної культури та управління торгівельним персоналом, внутрішня документація товариства за 2021-2023 рр. та мережа Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використанні в практичній діяльності управлінців та кадрових менеджерів для вдосконалення інструментів підтримки корпоративної культури торгівельного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Кваліфікаційна робота включає в себе: 13 таблиць, 11 рисунків та 1 додаток. Список літературних джерел включає 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Поняття та сутність корпоративної культури

Визначаючи поняття «корпоративна культура», доцільно пояснити термін «культура». Слово «культура» походить з латинської мови та перекладається як освіта, розвиток.

Погляди стосовно розуміння слова «культура» висловлювали філософи різних періодів: Вергілій та Сенека, Аврелій та Августин, Ф. Петрарка, М. Монтень, Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк. Значний внесок до класичної теорії культури зробили Ф. Гегель, Л. Уайт, Е. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхонта інші.

В сучасній науці налічується понад 200 визначень поняття «культура». Вчені вирізняють два основні види культури, а саме: матеріальна та нематеріальна, тобто духовна. До матеріальної культури належать фізичні об'єкти, предмети та ресурси, які люди використовують для визначення своєї культури. Житло, храми, будівельні споруди, одяг, посуд, прикраси, знаряддя праці, та багато іншого, всі ці рукотворні предмети та речі, які впродовж віків вдосконалювались для добробуту та комфорту людини, є матеріальною культурою. Духовна культура належить до нефізичних уявлень людей про культуру. До духовної культури відносяться віросповідання, цінності, правила, норми, мораль, соціальні ролі, етику, мистецтво, звичаї та традиції.

Нематеріальна та матеріальна культури в сукупності формують характер діяльності організації [1].

Ранні згадки словосполучення «корпоративна культура» були у XIX столітті. Даним терміном описували відносини у офіцерському середовищі. У XX столітті були сформовані перші визначення корпоративної культури.

У науці виокремлюють три періоди розвитку концепції культури організації [2].

У таблиці 1.1 описано стадії формування поняття «корпоративна культура» та наведені основні представники.

Таблиця 1.1

Етапи формування концепції корпоративної культури

Етапи	Період	Зміст	Представники
1	до 1970 року	значення культури організації не було офіційно введене, існували лише припущення	М. Шериф, К. Левін, Д. Мак-Грегор
2	1970 по 1980 роки	термін «культура» був застосований для характеристики організації; визначені поняття антропології в організаційному аналізі	П. Тернер, А. Петтігрю, К. Гьортц
3	З початку 1980-тих років	визначення корпоративної культури стало одним з основних у літературі стосовно теорії організації	Е. Шейн, Т. Діл і А. Кеннеді, Дж. Мартін

Складено автором на основі [2].

Надалі термін набув більш чіткого та конкретнішого змісту та застосовувався для визначення культурного середовища організації.

У класичному розумінні корпоративна культура-це поєднання матеріальної та духовної культури. Багато авторів погоджуються, що культура організації це складна система явищ матеріального і духовного життя персоналу: цінності, вірування, переконання, ідеї, а також принципи, норми та правила поведінки, традиції, ритуали, що склалися в організації за період її діяльності та визнані більшістю працівників. Існує багато трактувань терміну «корпоративна культура», тому варто розглянути найпоширеніші у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення
Б. Феган	Корпоративна культура - це ідеї, інтереси і цінності, що поділяє група. До них належать: досвід, навички, традиції, процеси зв'язку та прийняття рішень, що насправді випробувані працівниками
М. Шкільняк	Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
М.І. Овчаренко	Корпоративна культура - система переконань та норм поведінки, що визначають взаємодію персоналу та керівництва компанії
В.В. Дергачова, Г.А. Федірко	Корпоративна культура - важливий компонент нематеріальних активів, що утворює інтелектуальний капітал та надає вагомості репутації організації.
О.І. Гарафанова	Корпоративна культура - встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами організації
О. Дяків	Корпоративна культура -це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і прийняття себе та інших у соціальному й речовинному середовищі, що виявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища

Складено автором на основі [1,2,3, 4,5,6].

М.М. Шкільняк зазначає, що корпоративна культура проявляється у

філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки персоналу. Професор переконаний, що вона регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях [5].

На думку М.І. Овчаренко, на корпоративну культуру впливають національні аспекти культури та традиції, економічні тенденції, міжнародні тенденції, розмір та вид діяльності компанії [4]. В подальшому ці та ще ряд факторів застосовують для проведення оцінки культури компанії.

Українські автори В.В. Дергачова і Г.А. Федірко вважають, що існує тісний зв'язок між культурою організації та діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою. Автори наголошують, що у сучасних умовах економіки корпоративна культура є інструментом ефективного управління та визначає ключові орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура роботи), поза організацією, у взаємодії між різними інституційними суб'єктами та діловими партнерами [6].

І.А. Ігнат'єва та О.І. Гарафоновна [2] досліджували передумови появи корпоративної форми організації бізнесу. В результаті виокремили п'ять основних підходів для пояснення терміну «корпоративної культури». До них належать:

- 1) психологічний;
- 2) функціональний;
- 3) описовий;
- 4) історико-генетичний;
- 5) нормативний.

У таблиці 1.3 розкрито сутність ключових підходів для розуміння культури організації.

Таблиця 1.3

Характеристика основних підходів для визначення поняття «корпоративна культура»

Підхід	Характеристика
<i>Функціональний</i>	описує функції культури організації. До них належать: регулювання поведінки та обмін цінностей між працівниками компанії, а також її соціальна функція
<i>Психологічний</i>	зображає процес звикання працівника до середовища організації, навчання та набуття навичок
<i>Описовий</i>	включає список всіх складових культури організації
<i>Історико-генетичний</i>	визначає поняття через соціальне та культурне наслідування, традиції, можливість вдосконалювати та розвивати корпоративні цінності, а також участь персоналу в їх зміні
<i>Нормативний</i>	узагальнює в собі визначення культури, які опираються на загальноприйняті норми поведінки працівників

Складено автором на основі [2].

У наукових колах існують декілька поглядів на трактування поняття «корпоративна культура», а саме: корпоративна культура рівнозначна організаційній; корпоративна культура частина організаційної, а також як самостійні поняття. Дані терміни часто використовуються як взаємозамінні. Вони стосуються артефактів (фізичні прояви культурних цінностей організації), визнаних вірувань та цінностей та основних припущень, що лежать в основі організації. Головним чином, організаційна та корпоративна культури належать до одного і того ж явища. З такою позицією погоджуються О.С.Виханський, Л.В.Карташова, Е.Д.Малініна, В.Л. Михельсон-Ткач, Е.А. Капітонова та інші.

Ю.Д. Красовський, Б.З. Мільнер, Е.Г. Молл, В. Перекрестов, В.В. Щербина вважають, що корпоративна культура є доповненням організаційної.

Багато авторів розділяють думку, що корпоративна і організаційна культури є самостійними поняттями. Дані терміни схожі в деяких елементах, а саме: наявність артефактів, місії організації та визначених умов праці. Наявність таких визначень вказує на різні феноменології, які стоять за кожним з них, а саме:

1) організація – це об'єднання двох і більше людей, в основі якого лежить спільна мета, інтереси, форма діяльності тощо;

2) корпорація – договірне об'єднання організацій, в основі якого є поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулювання діяльності всіх учасників та субординацією їх взаємодії.

О.А. Шаповалов зазначає, що розмір організації визначає корпоративну та організаційну культури. Автор переконаний, якщо в організації працює десятки або сотні працівників, більш доцільним буде поняття організаційної культури, а якщо декілька тисяч - корпоративна культура [7].

Для кращого сприйняття поняття «корпоративна культура» необхідно визначити її ключові функції. На рисунку 1.1 зображено основні функції культури організації.

Кожна функція робить свій внесок у діяльність організації, а саме:

- функція регулювання контролює виконання регламентованих норм та правил поведінки працівників організації, допомагає запобігти появі конфліктів;
- функція орієнтування визначає необхідний напрям діяльності компанії та роботи працівників;
- охоронна – обмежує негативний зовнішній вплив на діяльність організації;
- мотиваційна функція проявляється в стимулюванні працівників;

- інформаційна – забезпечує доступність бази знань необхідної для працівників, забезпечує зв'язок з керівництвом;
- функція інтеграції формує відчуття спорідненості працівників і компанії;
- адаптація допомагає співробітнику звикнути до нового оточення, це забезпечується завдяки культурним цінностям організації.

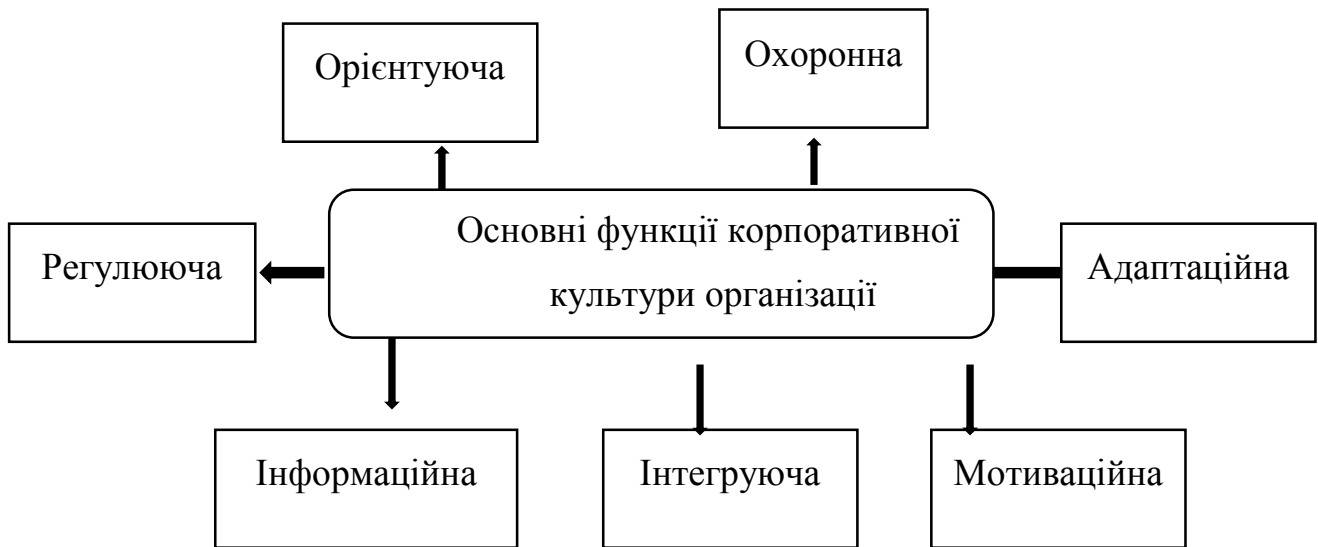


Рис.1.1. Основні функції корпоративної культури організації
 Складено автором на основі [1,2].

Існують додаткові функції, що впливають на ефективність компанії, це - формування позитивного іміджу компанії, стресостійкості персоналу, створення комфортного клімату, сприяння співпраці працівників, розвитку командного духу та інші [1,2].

Вищеперераховані функції корпоративної культури забезпечують ефективне функціонування організації.

1.2. Методи оцінки корпоративної культури

В сучасних умовах будь-якій організації присутня корпоративна культура. Вона описує унікальний характер життєдіяльності компанії. Культура організації формується на етапі її створення та включає трирівні, що зображені на рисунку 1.2.

Часто рівні культури організації порівнюють з айсбергом. Артефакти є видимою частиною айсберга, тобто вершиною. Вона опирається на набагато більшу основу, що знаходиться під водою - цінності, правила, норми, уявлення тощо. Цю частину не можна побачити наочно, оскільки багато явищ культури є підсвідомими. Дослідникам та керівництву компанії це дуже ускладнює повністю зрозуміти корпоративну культуру як явище організації та провести її якісну оцінку.

Корпоративна культура - це те, на що повинен звернути увагу будь-який керівник. Регулярна оцінка культури та цінностей, що домінують у робочому середовищі, мають вирішальне значення для розуміння факторів, що сприяють або навпаки, негативно впливають на роботу компанії. Впродовж останніх років дослідники виявили зв'язок між корпоративною культурою та успішністю компанії. Результати дослідження викликали інтерес до корпоративної культури у менеджерів з метою використати її з користю для своєї організації.

Таким чином, були сформовані підходи та методи оцінювання культури організації. На рисунку 1.3 зображені підходи для оцінки корпоративної культури.

Етнографічний підхід бере свій початок з антропології та соціології. Базується на припущеннях, що існують складні структури і їх неможливо зрозуміти без цілеспрямованого тривалого спостереження, його ще називають «етнографічне дослідження». Під час дослідження проводиться аналіз соціальних стосунків в межах виробництва, управління, корпоративної

культури з погляду напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного підходу



Рис. 1.2. Рівні корпоративної культури

Складено автором на основі [1,3,8,9].



Рис.1.3. Теоретичні підходи оцінювання корпоративної культури організації
Складено автором на основі [2].

Використовуючи *кількісний підхід*, дослідники оцінюють корпоративну культуру за результатами проведених опитувань, анкетування та співбесід працівників. При оцінці культури організації враховують думку та погляди кожного працівника, що є підставою для дискусій в наукових колах. Вчені не мають конкретної відповіді наскільки даний підхід є об'єктивним та чи має юридичну силу. Кількісний підхід зазвичай застосовують для оцінки корпоративної культури як допоміжний, що доповнює уявлення стосовно культури організації.

Метафоричний або його ще називають мовний підхід формує оцінку культури організації на основі прикладів зовнішніх проявів культури. Дослідники вивчають як оформлені документи, звітність, аналізують наявні в доступі конференції, засідання, бесіди, а також беруть до уваги розповіді, пов'язані з культурою компанії. Такий підхід дає можливість зрозуміти та побачити як сформована корпоративна культура.

На думку теоретика Е. Шейна, для оцінки культури організації *експериментальний підхід* є більш раціональним ніж етнографічний. Основною відмінністю та перевагою цього підходу є стислі терміни проведення оцінки. Це досягається завдяки використанню активних методів

збору інформації. Дослідник вважає, що для об'єктивної оцінки корпоративної культури необхідно організувати спільну роботу всіх учасників організації та залучити сторонніх осіб. Така практика дозволяє краще усвідомити сутність організації, а також виявити та розв'язати проблеми, пов'язані з суб'єктивним баченням працівників.

Холістичний або клінічний підхід полягає у проведенні дослідження. Е. Шейн визначає даний підхід як клінічне дослідження або «інтеграційне клінічне інтерв'ю», що проводиться експертом чи групою експертів та учасниками організації, які є зацікавленими та можуть надати необхідну інформацію. В процесі вивчення корпоративної культури дослідник повинен стати носієм культури організації, але при цьому оцінювати об'єктивно. Холістичний підхід вважається досить складним, довготривалим та потребує значних ресурсів. Результатами клінічного дослідження є якісні характеристики культури організації, що виражені як сукупність основних цінностей. Можна зробити висновок, для оцінки корпоративної культури холістичний підхід дозволяє детально вивчити культуру на основі спостереження поведінки всіх учасників організації.

Для повної та раціональної оцінки корпоративної культури керівництво організації може застосовувати не лише теоретичні підходи, а й методи, які є формалізовані та неформалізовані.

Формалізовані, їх ще називають кількісні методи виражаються у здійсненні соціологічних досліджень. Вони охоплюють: проведення анкетування, тестів, різноманітних ролевих ігор та тренінгів, а також соціометрію. Вивчаючи та оцінюючи корпоративну культуру організації формалізованими методами, важливим чинником є використання правдивої та перевіреної інформації.

В процесі опитування працівників організації здійснюється збір інформації та проводиться статистичний аналіз. Це дозволяє поглянути на культуру компанії зі сторони кожного учасника організації. Зазвичай запитання в анкетах формують для вирішення конкретних завдань компанії.

Проводять особові анкетування та тести, що покликані визначити особливості характеру працівника, його стимули та мотивацію, наявні проблеми та страхи. Як правило, використовуються на співбесідах, атестаціях, ротації працівників та створенні управлінського резерву.

Тренінги та рольові ігри доцільно застосовувати при аналізі, розробці програм розвитку персоналу та для навчання працівників.

Соціометрія характеризує міжособистісні відносини в організації. Соціометрія досліджує наявний моральний клімат, рівень конфліктності, характер поведінки працівників, рівень згуртованості, визначає формальних та неформальних лідерів.

До формалізованих методів належать методики, розроблені науковцями. У таблиці 1.4 охарактеризовано основні з них.

Для оцінки культури організації використовують неформалізовані (якісні) методи, що охоплюють глибинне інтерв'ю, монографічне дослідження, ознайомлення з правилами, традиціями, церемоніями та ритуалами, що сформувались в організації, традиційний аналіз документів компанії, спостереження засідань.

Глибинне інтерв'ю застосовується для отримання інформації, яка не зображена в офіційних документах, а також її важко отримати методом анкетування персоналу. В результаті проведення глибинного інтерв'ю, надходить інформація пов'язана з поглядами та думками працівників про організацію, її ресурсне забезпечення, можливості та загрози розвитку, рівень мотивації та індивідуальні способи підвищення заохочення співробітника, психологічний клімат, рекомендації та пропозиції щодо покращення певних аспектів діяльності компанії, а також висвітлюються проблемні питання, що тривожать респондента. Даний процес є тривалим. Після проведення інтерв'ю відбувається систематизація та аналіз, отриманої інформації, залежно від рівня професіоналізму кореспондента, визначається оцінка культури організації.

Таблиця 1.4

Основні методи оцінювання корпоративної культури організації

Автор	Опис методики
Г. Хофшted	Презентація про роль національної культури у побудові певного виду організаційних взаємодій, чітко і приховано проявлених уподобань, поглядів і цінностей. Властивості культур розкриваються приватними способами вирішення спільних проблем. За цим методом існують наступні параметри корпоративної культури: соціальна нерівність, включаючи відносини з урядом; зв'язок між індивідом і групою; мужність і жіночність; подолання невизначеності, контроль агресії та вираження емоцій
Е. Шейн	Методика «клінічного дослідження» полягає в отриманні інформації від працівників на добровільній основі та проведенні аналізу на всіх рівнях корпоративної культури
Гласер, Заманоу	Методика OSC полягає в проведенні аналізу, при якому враховують показники культури організації, такі як: робота в команді, контроль, потоки інформації, мораль, участь в управлінні та зібрання. Методика передбачає оцінку результатів індивідуального опитування працівників.
К. Камерон, Р. Куїнн	В основі методикиOCAI лежить теоретична модель «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Метод базується на визначенні наявного стану культури організації та бажаного, в процесі формуються шляхи досягнення цих бажаних позицій
О'Рейллі, Чатман, Калдвелл	Методика OCP дає оцінку психологічного клімату, що склався в організації. Аналіз включає в себе 27 параметрів в 7 напрямках. Три з них зображують ставлення до роботи; два напрями –командну роботу та ставлення до людей; ще два – індивідуальні норми дій - орієнтація на взаємодію та агресію

Складено автором на основі [2].

Монографічне дослідження або спостереження полягає у вивченні процесу змін корпоративної культури компанії, подій, історій, знайомством з людиною, яка втілює культуру в організації. Фахівець досліджує історію, фольклор, цінності та неформальні правила, які не записані в документах та є елементами корпоративної культури компанії. Часто корпоративну культуру організації оцінюють за наявними вербальною та невербальною комунікацією, стилем мовлення, відсутності ненормативної лексики у неформальних відносинах.

Правила, норми, традиції, церемонії та ритуали організації певною мірою формують її корпоративну культуру. В будь-якій організації існують формальні та неформальні правила та норми. Формальні є обов'язковими до виконання всіма працівниками компанії, неформальні – за бажанням, але недотримання цих норм та правил, може спричинити неприязнь колективу або застосування певних санкцій, це залежить від особливостей організації. Ритуали, церемонії та традиції, сформовані в компанії, можуть змінюватись, ліквідовуватись та_ виникати нові. Вивчення та дослідження всіх вищеперерахованих складових корпоративної культури організації, дозволить здійснити високоякісну оцінку культури компанії.

Корпоративна культура також відображається в документах, що характеризують етап життєвого циклу організації. Традиційний аналіз документів компанії передбачає дослідження історії розвитку компанії, стратегічної документації, тобто наявної політики організації, загальної стратегії, кадрової політики та звітності щодо результатів роботи; вивчення документів, що характеризують організаційну структуру, документів щодо адаптації працівників, програми навчання персоналу, внутрішніх і зовнішніх систем комунікацій, а також результати внутрішньоорганізаційних досліджень.

Певною мірою, для оцінки культури організації можна застосувати метод *спостереження засідань*. При цьому враховуються:

- зміст розмови;

- ритуали та символічне управління;
- поведінка присутніх на засіданні.

Окрім названих основних методів оцінки корпоративної культури організації, виокремлюють ще додаткові. До них належать:

- анкетування клієнтів і постачальників;
- фотозвіт робочого дня менеджерів;
- присутність у зборах трудового колективу;
- групове інтерв'ю;
- проведення експерименту.

Вищенаведені методи оцінювання корпоративної культури забезпечують достатньо повну базу інформації щодо наявних в компанії культурних особливостей для можливості проведення повноцінної діагностики культури досліджуваної організації. Керівник на власний розсуд обирає методи оцінки корпоративної культури, враховуючи особливості компанії.

Отже, раціональне поєднання теоретичних підходів та методів забезпечує якісну оцінку корпоративної культури організації при мінімальних витратах ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» - українська компанія, що займається продажем одягу, взуття та аксесуарів.

Адреса: Україна, 03056, місто Київ, проспект Берестейський, будинок 23, пошта: office@intertop.ua; телефон: +380 (44) 590-30-92.

Основний вид діяльності: роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах.

Інші види діяльності:

- виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів зі шкіри та інших матеріалів;
- виробництво взуття; оптова торгівля одягом і взуттям;
- ремонт взуття та шкіряних виробів;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах.

Станом на жовтень 2023р. компанії належать 136 магазинів у 27 містах України. Вони відносяться до чотирнадцяти торгових марок: Intertop, Armani Exchange, Emporio Armani, Clarks, Ecco, Geox, Marc O'polo, Napapijri, Skechers, Timberland, дитяча мережа Intertop kids, мережі магазинів низьких цін Intertop outlet та Birka.

Перший магазин компанії був відкритий в 1994 р. У 1995 р. був відкритий перший монобрендовий магазин Ессо. Компанія придбала права ексклюзивного постачальника взуття марок Ессо та Geox в Україні.

У 2004 р. була створена власна торгова марка Braska. Станом на травень 2020 р. під маркою Braska були випущені 30 колекцій і було продано більше мільйона пар взуття.

«Інтертоп» використовує метод омніканальних продажів. У 2019 році такий підхід продемонстрував свою ефективність. Він побудований на об'єднанні роздрібною та інтернет-торгівлі, в рамках якого "Інтертоп" пропонує своїм покупцям можливість здійснювати покупку в будь-який час і в будь-якому місці. Вибір товару може початися в магазині та продовжитися на сайті, початися на сайті і переміститися в магазин торгової мережі, початися і завершитися онлайн і офлайн.

Компанія ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» знаходиться в реєстрі великих платників податків з 2023 р. Назва англійською мовою - LLC «INTERTOP UKRAINE».

«Інтертоп» першим в українському ритейлі запровадив єдину технологічну платформу SAP для свого бізнесу. Така система дає можливість обробляти кілька тисяч інтернет-замовлень за день, покращити логістику та спростити роботу підрозділів і підприємств.

Організаційна структура компанії «Інтертоп» за можна віднести до лінійно-функціональної організаційної структури (рис. 2.1). Структура складається з лінійних підрозділів, що виконують основну виробничу діяльність, і функціональних підрозділів, що реалізують функції управління в масштабах всієї організації (планування, фінанси, бухгалтерія, маркетинг, кадри). Управління тут здійснюється як лінійними, так і функціональними керівниками. Принцип єдиноначальності тут доповнюється можливістю залучати професіоналів до підготовки рішень, наприклад розробка маркетингових стратегій у діджитал компаніях. Функціональні фахівці утворюють штаб при лінійному керівнику і допомагають готувати

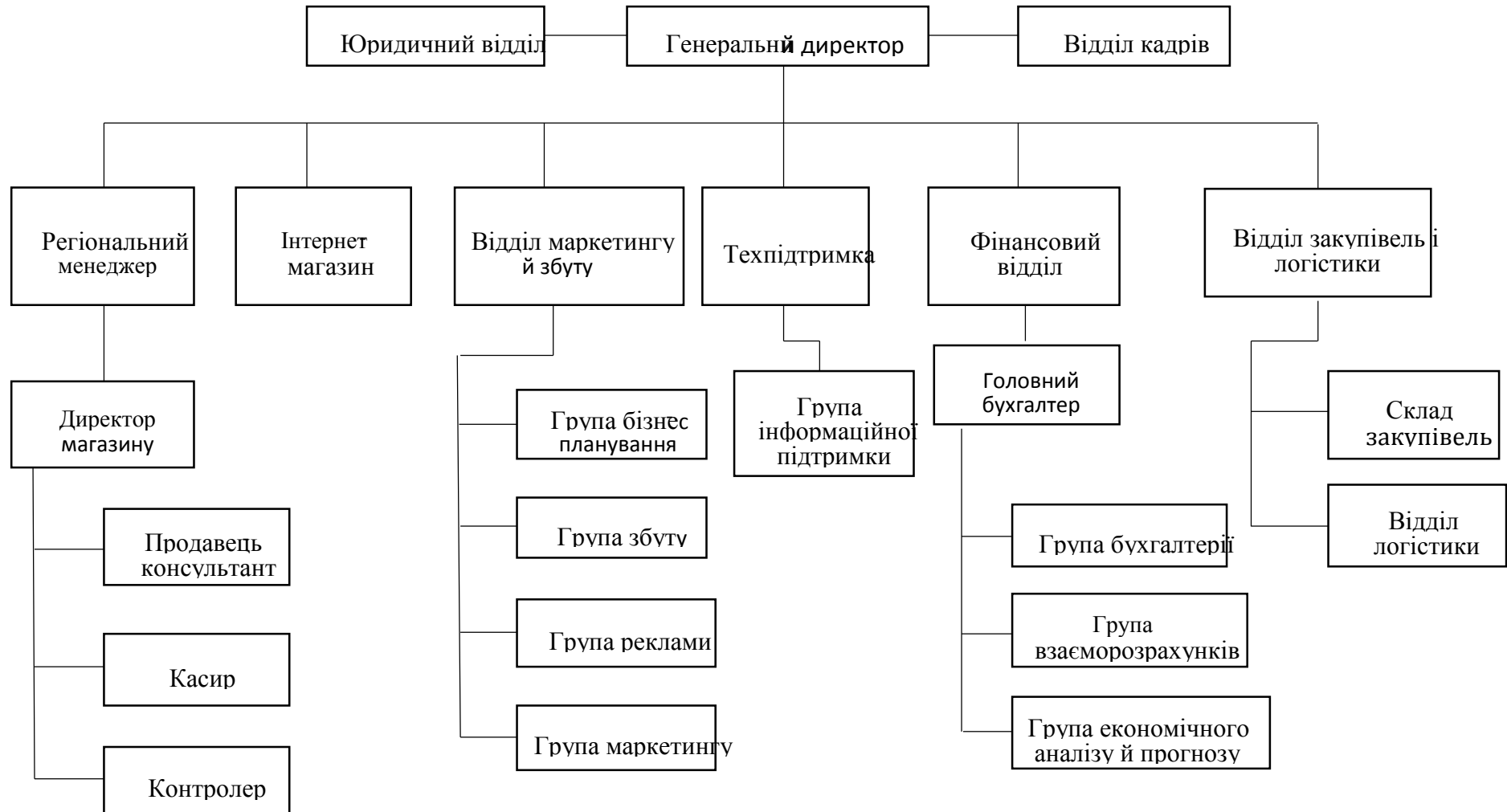


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»
 Джерело : складено автором за [10]

управлінські рішення. Чим вище керівник, тим більше у нього штаб. У директора підприємства це може бути адміністрація, яка налічує кілька десятків людей, у начальника цеху – два заступники.

За прийняте рішення цілком несе відповідальність лінійний керівник, тому плутанина, властива функціональній структурі, в даному випадку не відбувається.

Ця структура має ряд переваг зокрема:

- Чіткі системи взаємозв'язки між керівниками і підлеглими.
- Швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки.
- Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати організації.
- Стимулює ділову і професійну спеціалізацію.

Але також дана структура має ряд недоліків зокрема:

- Відділи можуть бути більше зацікавлені в реалізації цілей і задач власних підрозділів, ніж цілей, які будуть корисні всій організації.
- У великій компанії (а «Інтертоп» є такою) ланцюг команд від керівника до конкретного виконавця стає досить довгим.
- Повільна реакція на зміни у зовнішньому середовищі.

Для виконання аналітичного дослідження використовують статистичну звітність про виробництво продукції (форма № 1-п), а також планові матеріали відповідного відділу і бухгалтерські дані (про випуск, відвантаження та реалізацію продукції), інші оперативні дані виробничої діяльності. Бажано також ознайомитися з обсягами залишків незавершеного виробництва, готової продукції на складі і товарів відвантажених (форма № 1).

Аналіз почнемо з оцінювання того, як виконано план реалізації в цілому по підприємству за основними виробничими одиницями; які були рівні виконання по місяцях і кварталах звітного періоду.

Враховуючи складне економічне становище в країні, повсюдний спад виробництва, доцільно особливу увагу приділити вивченню динаміки обсягів реалізації продукції на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». При цьому найдоречнішим є використання натуральних вимірників обсягів реалізації продукції, оскільки це дає змогу запобігти перекрученням, які спричинює інфляція. Якщо ці вимірники не можна використати, то обсяги визначають у незмінних цінах.

Дані таблиці 2.1 показують, що обсяги реалізації продукції протягом періоду невинно знижувалися і становили у 2023 р. половину від того, що було у 2021р. Водночас можна стверджувати, що темпи падіння реалізації в останні роки дещо сповільнилися. Проте загальну динаміку обсягів реалізації слід оцінити як незадовільну.

Таблиця 2.1.

Динаміка економічних показників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників,%		
				2022р/ 2021р	2023р /2022р	2023р /2021р
1. Чистий дохід від реалізації продукції) товарів, робіт, послуг), тис. грн	36589,79	31858,77	44220,56	-13	38,8	20,9
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1 492 687	1692511	2254849	13,4	33,2	51
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1634	1558	1444	-4,7	-7,3	-11,6
4. Річний дохід на одного працівника, тис.грн./особу	223,93	204,49	306,24	-8,7	49,8	36,8
5.Середньомісячний дохід, тис.грн./особа	18,66	17,04	25,52	-8,7	49,8	36,8
6. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	271734,2	284802,4	319846	4,9	12,3	17,8
7. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	166,3	182,8	221,5	9,9	21,2	33,2
8. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	13860,1	15233,9	18460,4	109,91	121,18	33,32

Джерело: складено автором за [11]

Зростання за період 2021-2023 рр. відбулося й собівартості реалізованої продукції. Так, у 2023 році порівняно з 2021 роком остання зросла трохи більше, ніж на 50%, що пов’язано перш за все із зростанням обсягу реалізації продукції й підвищенням цін на матеріали.

Незважаючи на незначне скорочення численності на 7,3% у 2023 р порівняно з 2022 роком, позитивною є тенденція середньомісячного доходу на одного працівника, що збільшився на 49,8% у 2023 році на відміну від 2022-го року.

Протягом аналізованого періоду зростала й середньомісячна заробітна плата.

2.2 Кількісні та якісні характеристики персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Управління персоналом на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» реалізується через кадрову стратегію і кадрову політику ТОВ «Інтертоп Україна». Кадрова стратегія ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» – це визначений, установлений набір методів і засобів управління персоналом, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, що дозволяє ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища. Кадрова політика ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» – це система впливів на персонал товариства з боку керівництва ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», застосовуваних у плинні визначеного часу, з метою реалізації обраної кадрової стратегії.

Головними напрямками кадрової політики ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є наступні:

- визначення основних вимог до персоналу у світлі прогнозу внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників у світлі наміченої стратегії бізнесу;
- вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів, допомоги в працевлаштуванні при масових звільненнях;
- розвиток соціальних відносин тощо.

На ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» застосовується пасивна кадрова політика. Пасивна кадрова політика – має місце в ситуації, у якій керівництво ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» не має вираженої програми дій відносно персоналу, а

кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

Сам процес управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», зображений на рис. 2.2, він є відображенням усього процесу управління як сукупності п'ятих основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю і координації.

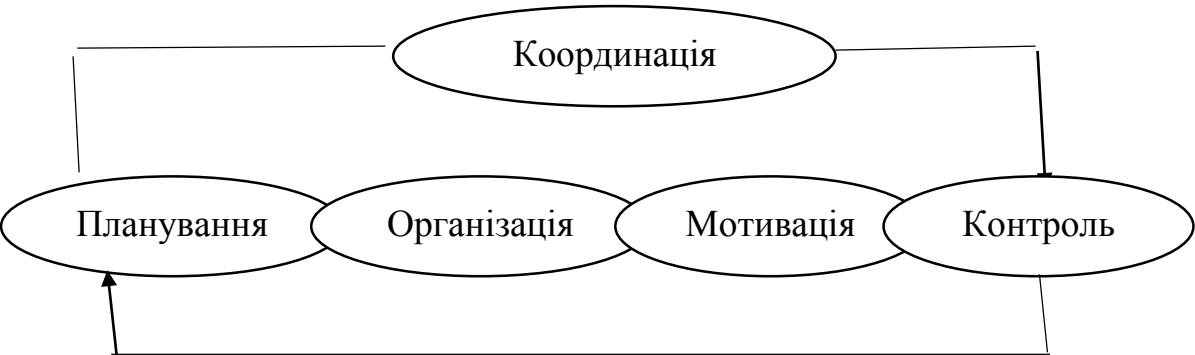


Рис. 2.2 Функції процесу управління на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Функція регулювання, що координує вищевказані функції в єдиному процесі управління персоналом, забезпечує його безперебійність і безперервність.

Головна задача цієї функції – досягнення погодженості в роботі всіх підсистем кадрової служби шляхом установалення раціональних зв’язків між ними (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Функції управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Характер цих зв'язків залежить від координованих процесів, тому для виконання цієї функції використовуються як документальні джерела, так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах, при інтерв'юванні тощо.

Таким чином, нами було визначено, що управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» містить у собі такі етапи:

- планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;
- набір персоналу: прийом працівників на вакантні посади;
- визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців;
- навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи;
- оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника;
- підвищення, пониження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників за посадою з більшою або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення за іншою посадою або ділянкою роботи, а також процедур припинення договору наймання.

Забезпеченість підприємства кадровими ресурсами – одна з найважливіших умов його успішної роботи. Ефективність роботи будь-якого підприємства великою мірою залежить від кількісних та якісних характеристик персоналу. Основними кількісними показниками формування персоналу підприємства є: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад; статеві-віковий склад працюючих; середній вік працівників підприємства; стаж роботи на підприємстві в цілому та на певній посаді; рух кадрів; рівень заміщення вакантних посад та інші.

Для ефективного управління персоналом підприємства важливе не просте визначення чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними. Це дасть змогу не тільки виявити вплив фактору персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і на цій підставі

формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів. Проаналізуємо склад персоналу підприємства за різними його ознаками. Аналіз персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» почнемо із дослідження його складу за різними категоріями працівників (табл. 2.2).

Аналізуючи в цілому структуру складу персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», можна зробити висновок, що за період 2021 – 2023 рр. структура персоналу підприємства суттєво не змінилася. Відмітити можна зменшення загальної кількості працівників за аналізований період переважно за рахунок зменшення кількості продавців.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2021 – 2023 роки

Категорії персоналу	Роки					
	2021	%	2022	%	2023	%
Керівники	199	12	197	12,6	197	13,6
Менеджери	310	19	305	19,6	280	19,4
Консультанти	163	10	106	6,8	97	6,7
Продавці касири	881	54	874	56,1	800	55,4
Інші працівники	81	5	76	4,9	70	4,8
Всього	1634	100	1558	100	1444	100

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Однією із важливих характеристик персоналу підприємства є його аналіз за статевою ознакою. Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за статевою ознакою за 2021 – 2023 рр. представлений у таблиці 2.3.

За результатами даної таблиці робимо висновок про те, що за аналізований періоди склад персоналу за статтю зазнав суттєвих змін. Так, відповідно спостерігається зниження питомого ваги чоловіків у структурі персоналу, що пов’язано з воєнним становищем на території нашої країни.

Таблиця 2.3.

Структура працівників в компанії за статтю у 2021-2023 рр

Стать	2021рік		2022рік		2023рік	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Чоловіки	1046	64	654	42	548	38
Жінки	588	36	904	58	896	62
Всього	1634	100	1558	100	1444	100

Джерело: складено автором даними відділу кадрів ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Одним із найважливіших пунктів аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за цією характеристикою (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Склад персоналу за освітою за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021рік		2022рік		2023рік	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Кількість працівників, які мають повну вищу освіту	1225	75	1091	70	967	67
Кількість працівників, які мають неповну вищу освіту	278	17	347	23	353	24
Кількість працівників, які мають середню спеціальну освіту	131	8	120	7	124	9
Всього	1634	100	1558	100	1444	100

Джерело: складено автором даними відділу кадрів ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Аналіз по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту. З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» з вищою освітою за аналізований період зменшувалась з 75 % до 67%. Ця динаміка не є позитивною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього

підприємства, адже, працівники з вищим рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності.

Далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за віковою структурою (табл. 2.5). Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що на протязі 2021-2023 рр. відбувається зменшення кількості працівників у віці від 15 до 34 років на фоні збільшення числа осіб віком 50-54 та 60 і більше років.

У 2023 р. спостерігається і надалі зменшення кількості працівників у віці 15-24 роки на 96 осіб порівняно з 2021 роком та на 57 осіб порівняно з 2022 роком. Крім того на 141 особу відбулося зменшення кількості працівників віком 35-49 років. У 2023 році порівняно з 2021 роком та на 78 осіб порівняно з 2022роком. Таким чином, можна зробити висновок, що в першу чергу за аналізований період на досліджуваному підприємстві звільнилися молоді працівники (віком 15-34 роки). Питома вага працівників пенсійного віку майже залишилася без суттєвих змін. Працівники віком 35-49 років є працівниками із достатнім досвідом роботи та кваліфікацією, і зменшення числа саме цієї вікової групи негативно впливає на результати роботи підприємства.

Щодо працівників у віці 15-34 років, то ця група працівників є для підприємства, без сумніву, великим потенціалом у майбутньому, а їхнє звільнення може позбавити підприємства потужного кадрового потенціалу.

Таблиця 2.5

Склад персоналу підприємства за віковою структурою за 2021 – 2023рр.

Вік	2021рік		2022рік		2023рік	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
16-34	572	35	476	31	419	29
35-49	719	44	656	42	578	40
50-54	163	10	246	16	277	19
55-59	115	7	115	7	110	8
60 і більше	65	4	65	4	60	4
Всього	1634	100	1558	100	1444	100

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати про те, що на підприємстві спостерігається тенденція не збереження кількості працівників, які вже

відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але підприємство повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах. Можна допустити, що працівники віком 35-49 років звільнилися через суб’єктивні причини.

В цілому, можна зробити висновок, що адміністрація ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» не сконцентровує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити коштів на навчання та стажування, що певним чином може дати змогу економити на витратах підприємства. Для характеристики процесу формування стабільності трудового колективу визначають показники руху персоналу (табл.2.6).

Таблиця 2.6.

Рух персоналу на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2021-2023 роки

Показники	Кількість працівників			Абсолютний приріст, 2023/2021
	2021	2022	2023	
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1634	1558	1444	-11,7
Прийнято працівників, осіб	208	-	160	-48
Вибуло, осіб	284	114	320	+36
в т.ч. за рахунок змін в організації виробництва і праці, осіб	13	-	21	+8
плинності кадрів, осіб	271	114	299	+28
Коефіцієнт вибуття, %	17,4	7,3	22,1	+4,7
Коефіцієнт плинності, %	16,6	7,3	20,7	+4,1
Коефіцієнт прийняття, %	12,7	-	11,1	-1,6
Коефіцієнт співвідношення прийнятих до звільнених працівників	0,73	-	0,5	-0,23
Коефіцієнт загального обороту, %	30,1	7,3	33,2	+3,1

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Отримані результати свідчать про нестабільність колективу та деякі зміни, що відбувалися протягом 2021-2023 рр. А саме, у 2023 р. на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» відбувається звільнення працівників у кількості 320 осіб та прийом на роботу 160 працівників. У 2022 р. кількість зменшується і складає відповідно 114.

В цілому за період 2021 – 2023 рр. на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» спостерігаємо тенденцію до коливання показників руху персоналу через певні коливання і кількості звільнених з різних причин та прийнятих на роботу працівників із одночасним зменшенням середньооблікової чисельності.

Особливу увагу при аналізі руху кадрів на підприємстві потрібно приділяти показнику плинності. Плинність – негативне явище, на рівень якого впливає ціла система факторів: невдоволеність рівнем заробітної плати, відсутність житла або його віддаленість від місця роботи, несприятливі умови і режими праці, низький рівень соціально-культурної інфраструктури підприємства, відсутність відповідальності та сумлінного ставлення до праці та інше.

Проаналізувавши причини вибуття (звільнення) працівників за три звітні роки спостерігаємо, що у 2021 р. вибуття склало 284 особи, з яких 271 за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни; у 2022 р. вибуло 114 особи, які звільнені з причин, які впливають на плинність кадрів; у 2023р. кількість звільнених зменшилась на 206 осіб, з яких звільнені з причин, що впливають на плинність кадрів – 299 осіб.

2.3 Оцінка стану корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Почнемо аналіз корпоративної культури компанії, використовуючи метод поелементної якісної оцінки. Корпоративна культура Інтертоп Україна це відображення — індивідуальності компанії.

Місія — зробити fashion-шопінг усвідомленим, технологічним та захоплюючим.

Візія — поєднати всіх, хто створює та споживає fashion, на відкритій технологічній платформі, де компанії можуть рости, а покупці – бути в захваті від шопінгу.

Цінності:

- Горді горіти своєю справою. Тільки люди, справді захоплені своєю справою, досягають успіху. Ті, хто мають пристрасть до всього, за що беруться. Ті, у кого горять очі та робота в руках. Ті, хто запалюють своїм натхненням та ідеями інших.

- Вперто хочемо бути першими. Лідерам притаманна впертість – вона допомагає рухатися всупереч усталеним правилам та перешкодам.

Впертість реалізує амбіції, завдяки їй ми стаємо першими – на своєму місці, у своїй професії, у своїй сфері.

- Звичні лише до постійних змін. Якщо маєш сміливість робити нове – будь готовий, що все навколо постійно змінюється. Якщо змінюєш ринок – звикай щодня змінюватися сам. Це єдиний шлях до успіху, коли працюєш з інноваціями.

- Віримо в силу своїх людей. Професійність – важлива, однак свої люди – ще важливіші. Адже зі своїми можна звернути гори, на своїх можна покластися, своїм – довіряють, своїх – поважають. Люди – так, свої люди – сила, що рухає компанію вгору.

- Фокус на пошук ресурсів, ідей. Ефективність – це постійний пошук. Як зробити краще, швидше, за менші гроші, з меншими зусиллями. Як зробити більше, ніж від тебе очікують. Ефективність – це про ідеї, що спрямовані на результат.

У компанії в офісі існує tone of voice. Колеги вітаються незалежно від того, де вони: на вулиці, у ліфті чи в коридорі, також завжди на “ти” та по імені один до одного. Та всі разом створюють позитивну атмосферу в офісі.

Традиції компанії:

Town Hall Meeting. Давня традиція, яка була започаткована ще в 2017 році. Особливість зустрічі - це відкритий та прозорий діалог в форматі онлайн, між CEO компанії та усією командою з України та Казахстану. Щомісяця керівництво підбиває підсумки роботи, ділиться досягненнями INTERTOP та планами на наступний місяць.

Demo-зустріч. Зустріч раз на квартал, де всі збираються для того, щоб ознайомитися із досягненнями та результатами роботи команд. Зустріч проходить в режимі онлайн, за участі всіх співробітників України та колег з Казахстану.

Workshop. У компанії кожен співробітник має можливість провести свій власний воркшоп. Якщо співробітник має цікаву тему для виступу і прагне поділитися своїми знаннями з колегами, то відділ персоналу завжди може допомогти з організацією.

#INTERTOP_CHALLENGE. Щомісяця анонуються нові фешн-челенджі, де може взяти участь кожен та на переможців чекають круті подарунки.

На нашу думку, це відповідна активність як для компанії, що займається модою.

FRUIT DAY. Фруктові дні стали доброю традицією нашої корпоративної культури.

Компанія дбає про своїх співробітників та приділяє велику увагу їх розвитку. Співробітники компанії можуть відвідувати профільні курси, наповнення яких відповідає твоїм робочим задачам та цілям компанії, коштом компанії. Також є внутрішня школа для розвитку IT та digital навичок, де проводяться лекції та воркшопи на різноманітні теми – від роботи з поштою і фішингових атак до створення схем в Studio Creatio.

Такі активності можуть підвищити ефективність і розвиток співробітників через пряме обговорення цілей і завдань, надати якісний зворотній зв'язок і обговорити свої очікування щодо роботи, дає можливість зрозуміти індивідуальні потреби персоналії у навчанні та розвитку та допоможе побудувати гарні робочі відносини, засновані на довірі, повазі і відкритості.

Екологічні ініціативи. Компанія сортує папір, пластик, скло і батарейки. Компанія вважає, що прості звички допоможуть зберегти планету. Також можна принести старе взуття у магазин та здати для утилізації.

Особлива увага в компанії приділяється здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. До карантину співробітники активно брали участь у марафонах та вело-загонах.

У травні 2019 року компанія відкрила першу міську інтерактивну екостежку. Вона розташована в національному природному парку «Голосіївський» - єдиному в Україні та одному з декількох у світі національних парків, розташованих в межах мегаполісу. Екостежка в українських містах - це можливість разом з Intertop крок за кроком об'єднати задоволення від руху, користь і радість пізнання світу.

Такі радиції існують і влаштовуються з урахуванням специфіки організації, оскільки спрямовані на досягнення однієї мети – об'єднання колективу.

Також одним з ключових напрямків корпоративної соціальної відповідальності "Інтертоп" є екологічна програма – «ЕКОЇСТИ».

«ЕКОЇСТИ» – це:

- Цінувати не кількість речей, а якість;
- Давати речам другий шанс;
- Переходити на речі нового покоління;
- Не розмінюватись на одноразове
- Зробити свідоме споживання звичкою.

Спортивні ініціативи. «Інтертоп» – офіційний партнер Всеукраїнської федерації гольфу. Компанія успішно співпрацювала з Національним олімпійським комітетом та Федерацією легкої атлетики України. Інтертоп вже давно опікується розвитком українського спорту, і разом з екологічною програмою - це стратегічні напрямки корпоративної соціальної відповідальності компанії. Інтертоп є партнером федерації легкої атлетики України.

Для визначення типу корпоративної культури підприємства було використано метод ОСАІ К. Кемерона та Р. Квінна, який акцентує увагу на ключових ознаках культури, виконує завдання якісної та кількісної оцінки та аналізує динаміку культури компанії, яка є найбільш оптимальною.

Методологія ОСАІ К. Кемерона і Р. Куінна дає змогу оцінити шість найважливіших параметрів організаційної культури (1 - найважливіші ознаки; 2 - загальний стиль керівництва в організації; 3 співробітники управління; 4 - уніфікують сутність організації). організації, 5 - стратегічні цілі, 6 - критерії успіху) та проаналізувати їх реальний і передбачуваний рівень.

Анкета ОСАІ складається з шести запитань, кожне з чотирма можливими відповідями. Респонденти повинні розподілити 100 балів оцінки, нараховані за кожне запитання, між запропонованими варіантами у пропорції, яка найкраще відповідає культурі організації. Оцінку слід проводити не лише стосовно поточної культури (графа «Поточний статус»), а й розподіляти бали за майбутній (бажаний) стан культури організації (графа «Бажаний статус»). Анкета наведена в Додатку А.

Після заповнення анкети результати всіх відповідей А підсумовуються в графі «Поточний статус», сума ділиться на 6 і середній бал за варіантом А. Повторюємо ті ж обчислення для варіантів Б, В, Д.

Так само слід обробити стовпець Бажаний стан. Ці параметри дозволяють візуалізувати тип культури, малюючи її профіль.

Усі дані розподіляються відповідно до їх типу:

- параметр А – відповідає культурі клану;
- параметр В – адхократичний;
- параметр С – ринкова;
- параметр Д – ієрархічна.

Домінуючий тип культури визначається за параметром з найбільшою кількістю балів (рекомендується враховувати значущі показники з різницею в 10 балів).

Дослідження глибокого рівня корпоративної культури проводилося на базі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», у ньому взяли участь 154 співробітники. З них 54 чоловіків і 100 жінок. Результати анкетування представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати опитування співробітників щодо типу корпоративної культури у
ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Тип корпоративної культури	Поточний стан	Бажаний стан
Кланова	24,22	24,51
Адхократична	22,33	23,27
Ринкова	25	30,83
Ієрархічна	28,45	21,39

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Другим етапом в діагностиці організаційної культури є креслення профілю організаційної культури. Для цього необхідно:

- 1) нанести середні оцінки для кожної альтернатив в форму діаграми, якій дали назву «організаційний профіль»;
- 2) з’єднати відмічені в кожному квандранті форми точки так, щоб вийшов чотирикутник;
- 3) виконати теж саме для кожного питання окремо.

В результаті отримуємо діаграми «організаційних профілів». На них тим же методом наносимо оцінки з колонки «Бажаний стан», тільки пунктиром (для виявлення відмінностей між бажаним і реальним станом організації).

Діаграма профілів корпоративної культури представлені на рисунку 2.4

Заключним етапом є інтерпретація профілів культури [30, с. 39]. Відповідно до отриманих даних викреслюються існуючий і бажаний профілі культури підприємства.



Рис. 2.4 Профілі корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Під час аналізу отриманих результатів з’ясувалось, що однозначно домінуючої культури на підприємстві немає, тому що розрив між лідируючими позиціями («С» і «D») становить 3,45, в той час як рекомендується вважати значущими показники відмінності в 10 пунктів. Це дозволяє також зробити висновок про недостатню силу організаційної культури. Проте, показник, що має найвищі оцінки (29,3) – «D» характеризує ієрархічну культуру. У досліджуваній організації культивується формалізм та процесуальність. Для цього типу культури є важливими правила та процедури, а не люди. Це заважає максимальному прояву індивідуальних властивостей та талантів кожного окремого представника організації, а також не дає змогу швидко реагувати та використовувати ідеї, які потрапляють ззовні підприємства.

На другому місці знаходиться ринкова культура. Головним для неї є досягнення результатів будь-якої ціною, кожен співробітник спрямований на високий рівня конкуренції і бажає бути кращим.

Наступним за значимістю типом культури є кланова. Для неї характерні відданість традиціям, велика значимість надається високому ступеню згуртованості

колективу і моральному клімату. Крім цього, в організації заохочується групова робота. Найменше вираженою на підприємстві є ринкова культура – 19,3. Розрив з її найближчою альтернативою (D) складає 5,7.

Під час аналізу профілів бажаної корпоративної культури ТОВ «Інтертоп Україна» було визначено, що респонденти вважають за краще посилити вплив ринкової культури (альтернатива «С») і бажали б мати цей тип культури як домінуючий. Це відображено в збільшенні балів на 5,83 з 25 до 30,83. Майже не змінилась кількість балів за альтернативою «А» (кланова культура) з 24,22 до 24,51. Зменшились показники ієрархічної культури на 7,06 пунктів.

Отже, існуюча організаційна культура підприємства є слабкою, оскільки не має яскраво вираженого типу. Найбільш значимим є ієрархічний тип культури, який формалізм та бюрократію. Бажаний стан організаційної культури передбачає домінування ринкового типу. Це свідчить про бажання співробітників брати участь у жорсткій конкуренції для досягнення високих результатів у всіх сферах професійної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДТРИМКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

3.1 Розробка та впровадження заходів удосконалення організаційної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Після проведення дослідження, описаного в підрозділі 2.3, були отримані профілі організаційної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» її результати були представлені на рисунку 2.4. Результати опитування свідчать, що фактична та бажана культури організації являють собою «суміш» різних типів культур приблизно однакової сили вираженості. Незначно виділяються ієрархічний (реальна культура) та ринкова (бажаний тип).

Це дає підставу говорити, що співробітники бачать в якості умови просування організації до успіху «розворот» культури від ієрархічного типу до ринкового типу.

Нове бачення культури вимагає ослаблення типів «бюрократія» і «клан» та «адхократія» з посиленням нижнього правого профілю культури – «ринок».

Визначимо майбутні зміни в організаційній культурі і, що теж дуже важливо, допустимі межі цих змін. Так, майбутнє посилення ринкової культури:

- передбачає необхідність дієвої системи мотивації, яка буде залежати від особистих досягнень кожного працівника, заохочення ініціативи під час робочого процесу, акцентування уваги на досягненні цілей, підвищення результативності, відповідальності, фокус на клієнта, стимулювання здорової конкуренції в колективі, забезпечення необхідного рівня контролю за діяльністю працівників на основі аналізу KPI;

- не передбачає появи недобросовісної конкуренції, терпимості до угруповань, що рвуться до влади і контролю, зосередженості тільки на

зовнішніх процесах, спрямованості діяльності виключно на досягнення особистих цілей, надмірний тиск на працівників з метою досягнення мети.

Послаблення бюрократичного типу організаційної культури:

- передбачає зменшення надмірного формалізму, оптимізацію документообігу та звітності, спрощення процедур інвентаризації залишків, стимулювання ініціативності та свободи вираження думок персоналу, спрощення процедур повернення товару від клієнтів, регламентація тільки самих важливих аспектів діяльності підприємства, припинення постійного відео спостереження за діяльністю співробітників;

- не передбачає відсутність правил та регламенту ключових сфер діяльності підприємства, невиконання наказів керівництва, недобросовісну інвентаризацію залишків, відсутністю контролю за співробітниками.

Після визначення меж трансформації культури необхідно обрати менеджера, який здійснить впровадження та розвиток ринкового типу організаційної культури на досліджуваному нами підприємстві.

Використовуючи запропонований алгоритм дій по вдосконаленню організаційної культури та запровадженню ринкового типу, ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» отримує вмотивований на зміни персонал і ефективні на всіх рівнях управлінські команди. За таких умов організаційна культура стає дієвим інструментом розвитку підприємства та його економічної ефективності.

У таблиці 3.1 представлені три основні етапи формування сильної організаційної культури. Сильний тип організаційної культури має на увазі сприйняття її цінностей більшістю членів організації та максимальна відповідність цінностей організаційної культури системі цінностей окремої людини в організації [12, с. 80]. В нашому випадку йдеться про впровадження ринкового типу організаційної культури компанії ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

З таблиці 3.1 ясно слідує той факт, що формування (розвиток) організаційної культури має здійснюватися відповідно до довгострокових

цілей, стратегії організації, тобто акцент повинен бути зміщений з питання про те, що може дозволити організаційна культура на питання про те, якою вона повинна бути, щоб виконати завдання компанії (рис. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи проектування та впровадження ринкового типу корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Етапи	Зміст етапу
1. Виявлення цінностей корпоративної культури, максимально відповідних особливостям організаційної технології, можливостям і обмеженням зовнішнього середовища організації, рівню професіоналізму персоналу та особливостям національного менталітету	Відноситься до сфери стратегічних розробок, в ході яких виявляються організаційні цінності, в максимальному ступені відповідають цілям організаційного розвитку та особливостям персоналу організації. До заходів по реалізації завдань першого етапу належать такі: вивчення особливостей національного менталітету з точки зору певних принципів управління організації; виявлення особливостей організаційної технології; аналіз можливостей і обмежень зовнішньої і внутрішньої середовища організації (по типу SWOT-аналізу)
2. Закріплення цінностей Ринкового типу корпоративної культури на рівні персоналу організації	Реалізація другого етапу відноситься до тактичного менеджмента, що розробляє систему конкретних заходів і процедур щодо зміцнення виявлених на першому етапі цінностей. Другий етап реалізується за допомогою виділення ключових фігур і творців корпоративної культури, які покликані формувати необхідну корпоративну культуру. Основними факторами формування корпоративної культури в менеджменті є наступні: філософія засновників організації; процедура відбору; діяльність менеджерів вищої ланки; методи соціалізації
3. Підтримка певної частки персоналу, що є стійким носієм ринкового типу корпоративної культури	Відноситься до сфери стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу компанії на підставі збалансованої кадрової політики

Джерело: складено автором за [13, с. 515]

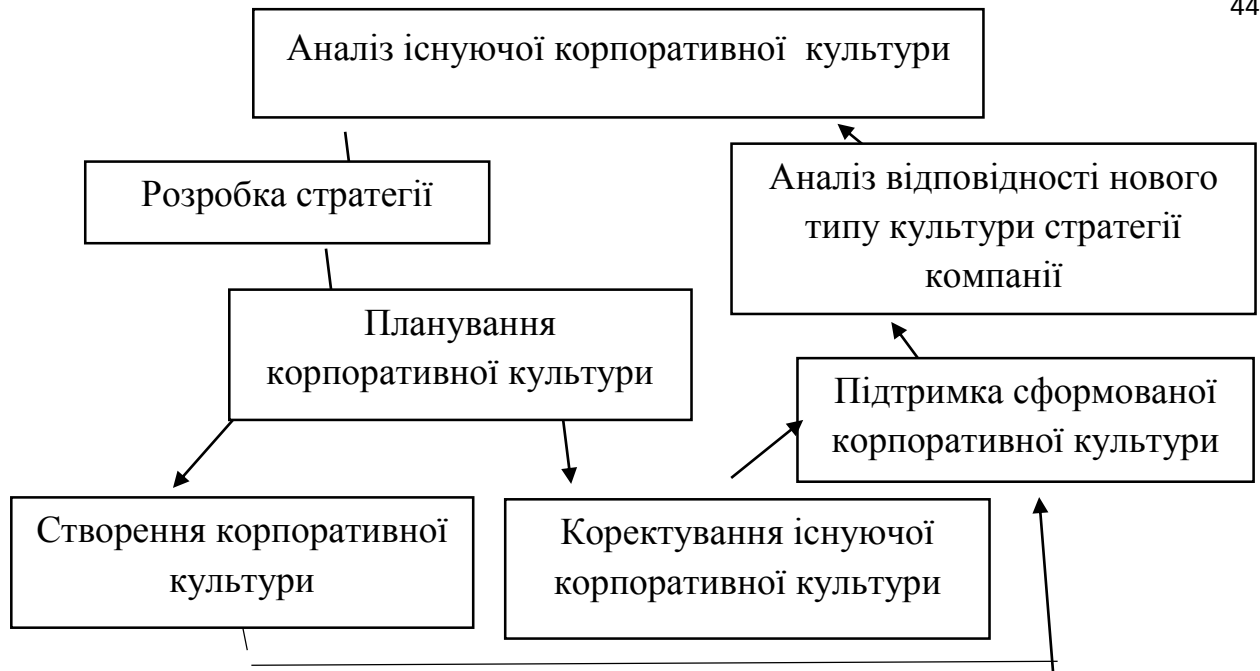


Рис. 3.1 Механізм впровадження корпоративної культури

Джерело: складено автором за [14, с. 123]

Формування організаційної культури пройде ефективніше, якщо виходити від реальних бізнес-процесів саме комерційної компанії ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» враховуючи її специфіку для побудови індивідуальної моделі. Для цього корисно відповісти на питання: «Що є?», «Чого бракує?» і «Що хотіли б мати в результаті?»

Найбільш важливим етапом є підключення до розробки моделі організаційної культури всіх співробітників компанії: від керівних до рядових. Справа в тому, що процес розробки та впровадження завжди йде в двох напрямках: «зверху вниз» і «знизу вгору». З одного боку, вектор розвитку компанії задає керівник. З іншого – носієм культури є кожен співробітник. І, як правило, «згори» йдуть зміни, а «знизу» опір – природна людська реакція на все нове. Її потрібно не боятися, а враховувати. Саме тому необхідно спланувати участь топ-менеджменту в розробці, а співробітників – в обговоренні проекту моделі організаційної культури (табл. 3.2). Це може дати гарантію того, що модель організаційної культури буде прийнята і стане працювати як сьогодні, так і на перспективу.

Таблиця 3.2

Форма участі співробітників у розробці та впровадженні організаційної культури

Для керівників та менеджерів	Для рядових співробітників
Обговорення цілей і базових цінностей	Анкетування персоналу і обговорення отриманих результатів в колективі
Спільне удосконалення місії компанії, яка буде відповідати ринковому типу корпоративної культури	Обговорення проєктів розроблених документів
Розробка проєкту документу (Положення про корпоративну культуру)	«Відкриті двері» керівника – можливість для будь-якого співробітника висловити думку з приводу питань, які турбують персонал
«Мозкові штурми» з пошуку нових ідей (Створення символіки компанії, впровадження проєктів, ідей з розробки нових напрямків)	Створення розділу «Свобода слова» у корпоративному блозі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»
Презентація розроблених проєктів по формуванню та зміцненню ринкової культури	Тренінги, що стимулюють та спрощують адаптацію до змін типу культури та зовнішнього середовища

Джерело: складено автором

Важливо, щоб заходи, представлені в таблиці 3.2, носили публічний характер. Колективна діяльність, причетність до створення майбутнього своєї компанії згуртовують команду, працюють на лояльність співробітників, є основою для формування самої організаційної культури.

При зміні культури підприємства дуже важливо дотримуватися поступовість і поетапність нововведень, крім того, не менш важливо, щоб елементи нової культури не вступали в явне протиріччя з існуючою системою цінностей компанії. Потрібно, щоб нову культуру приймали і підтримували всі вищі керівники. Тільки в цьому випадку вдосконалення культури в подальшому буде сприяти процвітанню компанії ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Управління організаційною культурою не є простою справою. Ціннісні орієнтації повинні бути не тільки заявлені, але і стати невід'ємною частиною внутрішнього життя вищого керівництва і передаватися на нижні рівні організації у всіх своїх деталях.

Керуючи культурою, слід мати на увазі, що вона може служити свого роду «клеєм», який скріплює частини організації. Разом з тим необхідно пам'ятати, що якщо частини погані, то навіть найкращий у світі «клей» не зробить ціле досить міцним. Уніфікація цінностей і щоденна робота менеджерів по їх впровадження в життя можуть привести організацію до успіху.

На рис. 3.2 представлені рекомендовані менеджерам кроки по управління корпоративною культурою.

Під усуненням співробітників, які ухиляються від дотримання корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» мається на увазі те, що цю категорію осіб необхідно усунути від діяльності пов'язаною із стратегічно-важливими аспектами діяльності компанії.

Основними інструментами цілеспрямованого формування і розвитку організаційної культури підприємства є: формалізація місії, бачення і цінностей організації, поширення корпоративних «ходячих історій», «легенд і міфів» з їх «героями» і «антигероями», створення і підтримання традицій і ритуалів, спільна розробка та впровадження правил і стандартів поведінки у діяльності співробітників. Положення про організаційну культуру, яке вручається кожному новому співробітнику, корпоративне радіо, спільний

прийом їжі, корпоративний блог, корпоративна газета, фірмовий стиль, одяг – все це і прояви, і чинники формування організаційної культури.



Рис. 3.2 Рекомендації керівництву щодо впровадження ринкового типу корпоративної культури на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Сильними інструментами може стати вміле використання приводів для формування та підтримки корпоративної культури, таких як: співбесіда при прийомі на роботу, відбір претендентів з урахуванням їх сумісності з організаційною культурою, корпоративне навчання, корпоративні свята, труднощі і проблеми, конкуренція.

Впровадження культури є досить тривалим процесом. Базові припущення, що лежать глибоко в свідомості, віруваннях і поведінці членів організації, неможливо змінити за короткий термін. Даний процес передбачає постійну соціалізацію нових членів організації, нескінченне з'ясування того, у що вони вірять і що цінують в організації, невпинну увагу як до загального

абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту організації, і, нарешті, правильного планування всієї цієї роботи. Наведені нижче рекомендації можуть допомогти менеджерам підвищити ефективність управління культурою в організації:

- звертайте особливу увагу на нематеріальні аспекти організаційного оточення, які зовні не сприймаються. Глибоко вкорінені в людях припущення і ціннісні орієнтації можуть вимагати тривалих і важких змін в системі і структурі управління. Культура – це той шлях, який допомагає зрозуміти організаційне «задзеркалля»;

- скептично ставитесь до пропозицій, що закликають до швидкої трансплантації або трансформації культури;

- намагайтесь зрозуміти значущість важливих організаційних символів (назва компанії, логотип, гасла);

- прислухайтесь до історій, що розповідають в організації, аналізуйте, хто є героями для співробітників і що ці історії відображають в культурі організації;

- періодично вводите організаційні обряди для передачі з їх допомогою базових ідеалів і посилення культури;

- проводите в життя абстрактні ідеали безпосереднім і прямим чином в своїй повсякденній діяльності. Від менеджера потрібно розуміння того, яких ідеалів він повинен дотримуватися якими діями слід передати ці ідеали вниз по рівням організації.

Таким чином, розуміння ролі і значення корпоративної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей і вміння «вибудовувати», вирощувати, формувати і розвивати бажану корпоративну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін і ефективного кадрового менеджменту на підприємстві.

3.2 Підтримка психологічного благополуччя персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Трудова діяльність працівників, яка оцінюється за результатами, здебільшого супроводжується стресовим навантаженням. Серед професій, представники яких перебувають у «групі ризику» щодо негативного впливу стресів на робочому місці на мотивацію до ефективної праці, слід назвати торговельну галузь. У сфері продажів емоційна й психологічна стійкість, толерантність та доброзичливість важко поєднуються з вибагливістю та негативними й токсичними проявами покупців з одночасними вимогами керівництва щодо збільшення продажів. Ефективний стрес-менеджмент може стати одним з дієвих напрямів подолання проблем недостатньої мотивації працівників, що викликані, зокрема, професійним вигоранням. Стрес визнаний важливим фактором не лише погіршення стану здоров'я, але й зниження продуктивності праці.

Якщо торговельний працівник мотивований, переживає почуття залучення, задоволення від роботи та спілкування з колегами й покупцями, відчувається продуктивним та корисним, то його антипод, навпаки, відчуває дефіцит енергії, індиферентність до роботи, її результатів, байдужість чи навіть агресію. Така ситуація є вкрай небезпечною для іміджу, конкурентоспроможності та економічних результатів діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність формування таких мотиваційних моделей для торговельних підприємств, які би передбачали, крім матеріального та нематеріального стимулювання, застосування методів стрес-менеджменту.

Саме стрес є причиною від 50% до 60% усіх втрачених робочих днів, тобто причиною значної шкоди здоров'ю працівників і пов'язаних із цим економічних та соціальних втрат [15].

Для керівника торговельного закладу важливо знати не лише причини, але й основні індикатори, за допомогою яких можна виявити наявність стресогенних факторів задля вжиття відповідних заходів:

- почуття емоційного виснаження;
- дегуманізація;
- негативне сприйняття себе в професії;
- почуття недостатньої професійної майстерності;
- психологічні проблеми, безсоння чи надлишкова сонливість;
- апатія чи агресія до всіх, з ким необхідно спілкуватися по роботі;
- відсутність різноманіття робочих дій;
- негативне ставлення до самої роботи [16].

Заходами попередження емоційного вигорання працівників на торговельному підприємстві можуть бути відповідні умови організації діяльності працівників та дотримання певних правил (рис. 3.3).

Важливою місією управління персоналом торговельного підприємства є не лише правильне розставлення пріоритетів діяльності та розвитку бізнесу, але й донесення їх до працівників. Аналіз інформації про ділову активність працівників, їх інтерес до роботи та мотивація є запорукою своєчасної реакції на виникнення загроз. Можна розробити на підприємстві внутрішні нормативи допустимого ступеня емоційної напруги з урахуванням форми організації торгівлі; застосувати методи оцінювання рівня психоемоційного стресу; розробити ефективні заходи підвищення стійкості до стресу на робочому місці; усунути найбільш несприятливі виробничі чинники.

Для підвищення рівня емоційної стійкості продавців можна запропонувати тренінг «Конфліктні покупки». Як працювати з ними?», напрямками проведення якого є:

- 1) оволодіння навичками в ході роботи зі скаргами, запереченнями, поверненнями товарів;
- 2) розвиток гнучкості для роботи з різними типами покупців, зокрема «важкими», агресивно налаштованими, конфліктними;
- 3) розвиток стійкості до стресів, яка необхідна під час спілкування з незадоволеними покупцями;

4) оволодіння навичками використання конфліктної ситуації як шансу підвищення лояльності покупців.



Рис.3. 3. Умови попередження емоційного та професійного вигорання й правила організації діяльності торговельних працівників

Джерело: складено авторами

Серед методів стрес-менеджменту, які можуть успішно застосовуватись на торговельних підприємствах, можна відзначити не лише традиційні тренінги й семінари, але й ігрові форми занять, консультації щодо навичок проблемного спілкування, психодіагностичні заходи й тести.

Розроблення профілактичних програм, які знижують ризик емоційного та професійного вигорання працівників, має спиратись на результати попереднього аналізу стресоутворюючих чинників [17, с. 58].

Сфера продажів має не лише позитивні, але й негативні результати для працівників торговельного закладу. Одним зі способів боротьби з негативними результатами продажів є регулярне подолання стресу. Продавці, які застосовують проблемний підхід, як правило, переносять стрес набагато краще, виявляють менший ефект емоційного виснаження та деперсоналізацію стресу. Водночас ті, хто сприймає емоцію близько, тобто застосовує зосереджений підхід, як правило, проявляють більш високу частоту виснаження та персоналізацію стресу [18].

Отже, необхідно вчити продавців справлятися зі стресом та застосовувати саме проблемний підхід. Під час формування мотиваційної моделі на торговельному підприємстві однією зі складових може стати такий соціально-компенсаційний пакет, до якого входитимуть додаткові можливості відпочинку працівників між основними відпустками, а також запровадження гнучких режимів роботи й відпочинку та програм не лише професійної, але й психологічної адаптації працівників. За таких умов створюватимуться можливості відновлення емоційного та фізичного стану, підвищуватиметься рівень відповідності працівників вимогам керівництва щодо результативності роботи. Звичайно, баланс між витраченими зусиллями та отриманою винагородою також є дієвим мотиватором.

Чим більше можливостей керівника керувати стресами, тим більше підвищується продуктивність праці, збільшується мотивація до роботи, зменшується плинність кадрів, покращується клімат у колективі [19, с. 46].

Для покращення системи мотивації на підприємстві можна запропонувати модель, яка передбачає застосування методів стрес-менеджменту (рис. 3. 4).

Антистресова мотивація торговельного персоналу може бути ефективним засобом забезпечення результативної діяльності як окремого працівника, так і підприємства загалом.



Рис. 3. 4. Запропонована модель мотивації персоналу для ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

3.3 Економічна ефективність від впровадження тренінгу «Конфліктні покупки» для працівників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Мета тренінгу: надати можливість учасникам тренінгу отримати досвід конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій з клієнтами.

Програма конфліктологічного тренінг уможже мати наступний вигляд:

- Як правильно працювати із проблемними клієнтами
- Правила поведінки в конфлікті
- Як заспокоїти конфліктного клієнта
- Базова модель НВЧ за Розенбергом
- Які фрази не можна використовувати під час вирішення конфліктів?
- Скрипти для конфліктних ситуацій
 - Приклад скрипта розмови при конфліктній ситуації
- Алгоритм роботи з конфліктним клієнтом
- Приклад вирішення конфліктних ситуацій
- Звідки беруться конфліктні клієнти?
- Типи проблемних клієнтів
- Як вирішити конфліктну ситуацію з клієнтом

Склад груп: оптимальна кількість 10–15 осіб; групи повинні комплектуватися на добровільних засадах.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження тренінгу «Конфліктні покупки» для працівників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Вихідні дані:

1. Кількість працівників, направлених на тренінг (Чтр) – 70 груп по 10 осіб.

2. Вартість тренінгу - 35000 00 грн.

За словами експертів, завдяки своєчасному та правильному вирішенню виникаючих конфліктних ситуацій, співробітники починають працювати ефективніше, а збільшення обсягів продажів основних і додаткових послуг відображається в середньому збільшенні виручки компанії на 5-30%.

Беручи до уваги ці норми, розрахуємо потенційний дохід від підвищення ефективності роботи з клієнтами.

Прибуток на одного працівника в середньому за рік - 306240 грн.

Прибуток (після запропонованих заходів, з урахуванням його зростання на 5%) для персоналу який пройшов тренінг буде складати:

$$306240 * 0,05 * 700 = 10718400 \text{ грн.}$$

Відтак, річний економічний ефект від навчання персоналу на тренінгу у розраховуємо за формулою:

$$E = \text{Доход додатковий} - \text{витрати на участь у тренінгу} \quad (3.1)$$

$$E = 10718400 - 35\,000\,000 = 7218400 \text{ грн.}$$

Ще одним показником економічної ефективності, який використовується у світовій практиці та дозволяє оцінити економічну ефективність розвитку людей, є показник ROI, який описує віддачу від інвестицій у навчання чи підвищення якості людей:

$$ROI = ((\text{Доходи} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) * 100 \quad (3.2)$$

$$ROI = (7218400 / 35\,000\,000) * 100 = 206 \%$$

Розрахуємо термін окупності вкладених інвестицій:

$$T_{ок} = \frac{B}{D-B} * 12, \text{міс} \quad (3.3)$$

$$T_{ок} = \frac{35\,000\,000}{7218400} * 12 = 5,8 \text{ (міс)}$$

Отже, розрахунки показують, що участь працівників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» у тренінгу «Конфліктні покупці» принесе користь компанії у вигляді додаткового річного доходу 10718400 грн. При цьому норма окупності інвестицій становить 206%, а термін окупності даного заходу – 5,8 місяці.

Тож, участь працівників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» в тренінгах є важливим кроком для підтримки їхнього фізичного та емоційного

благополуччя, а також розвитку їхніх професійних навичок, зміцненні командної співпраці та досягненні успіху в торгівельній сфері.

Впровадження тренінгу на вміння взаємодіяти з конфліктними покупцями є дуже актуальним для багатьох організацій, включаючи торговельні. Адже це покращить робоче середовище працівників, підвищить їх продуктивність, знизить втрати кадрів та загалом поліпшить корпоративну культуру організації.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного теоретичного та практичного дослідження щодо підтримки ефективної корпоративної культури можна зробити наступні висновки.

1. Нами було встановлено, що корпоративна культура – це система цінностей і припущень, яка виражається в принципах, нормах і правилах поведінки і відображає унікальність організації та спрямовує її діяльність. Структура організаційної культури має два виміри: горизонтальний і вертикальний.

2. В залежності від аспекту дослідження організаційної культури виділяється певна типологія. Така широка розгалуженість класифікацій дає змогу всебічно досліджувати культуру в залежності від поставлених задач. Кожна класифікація передбачає свою методику дослідження, що стимулює розвиток методологічних інструментів аналізу та оцінки організаційної культури.

3. Практичні аспекти дослідження корпоративної культури були проведені на прикладі ТОВ «Інтертоп Україна».

ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» - українська компанія, що займається продажем одягу, взуття та аксесуарів. Основний вид діяльності: роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах.

Організаційну структуру компанії «Інтертоп» можна віднести до лінійно-функціональної організаційної структури

4. Проведений нами аналіз проказників діяльності товариств за 2021-2023 рр показав, що обсяги реалізації продукції протягом періоду невпинно знижувалися і становили у 2023 р. половину від того, що було у 2021р. Водночас можна стверджувати, що темпи падіння реалізації в останні роки дещо сповільнилися. Проте загальну динаміку обсягів реалізації слід оцінити як незадовільну. Зростання за період 2021-2023 рр. відбулося й собівартості реалізованої продукції. Так, у 2023 році порівняно з 2021 роком остання зросла трохи більше, ніж на 50%, що пов'язано перш за все із зростанням обсягу

реалізації продукції й підвищенням цін на матеріали. Незважаючи на незначне скорочення численності на 7,3% у 2023 р порівняно з 2022 роком, позитивною є тенденція середньомісячного доходу на одного працівника, що збільшився на 49,8% у 2023 році на відміну від 2022-го року. Протягом аналізованого періоду зростала й середньомісячна заробітна плата.

5. Управління персоналом на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» реалізується через кадрову стратегію і кадрову політику ТОВ «Інтертоп Україна». Головними напрямками кадрової політики ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є наступні: визначення основних вимог до персоналу у світлі прогнозу внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»; формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»; формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників у світлі наміченої стратегії бізнесу; вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів, допомоги в працевлаштуванні при масових звільненнях; розвиток соціальних відносин тощо.

На ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» застосовується пасивна кадрова політика.

6. Аналізуючи в цілому структуру складу персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», можна зробити висновок, що за період 2021 – 2023 рр. структура персоналу підприємства суттєво не змінилася. Відмітити можна зменшення загальної кількості працівників за аналізований період переважно за рахунок зменшення кількості продавців.

Провівши аналіз по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту. Чисельність працюючих на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» з вищою освітою за аналізований період зменшувалась з 75 % до 67%. Ця динаміка не є позитивною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього підприємства, адже, працівники з вищим

рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності.

7. Отримані результати щодо аналізу руху персоналу свідчать про нестабільність колективу та деякі зміни, що відбувалися протягом 2021-2023 рр. А саме, у 2023 р. на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» відбувається звільнення працівників у кількості 320 осіб та прийом на роботу 160 працівників. У 2022 р. кількість зменшується і складає відповідно 114.

8. В цілому за період 2021 – 2023 рр. на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» спостерігаємо тенденцію до коливання показників руху персоналу через певні коливання і кількості звільнених з різних причин та прийнятих на роботу працівників із одночасним зменшенням середньооблікової чисельності.

9. Для визначення типу корпоративної культури підприємства нами було використано метод ОСАІ К. Кемерона та Р. Квінна, який акцентує увагу на ключових ознаках культури, виконує завдання якісної та кількісної оцінки та аналізує динаміку культури компанії, яка є найбільш оптимальною. Методологія ОСАІ К. Кемерона і Р. Куінна дає змогу оцінити шість найважливіших параметрів організаційної культури (1 - найважливіші ознаки; 2 - загальний стиль керівництва в організації; 3 співробітники управління; 4 - уніфікують сутність організації). організації, 5 - стратегічні цілі, 6 - критерії успіху) та проаналізувати їх реальний і передбачуваний рівень.

Після проведення дослідження, нами були отримані профілі організаційної культури ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Результати опитування свідчать, що фактична та бажана культури організації являють собою «суміш» різних типів культур приблизно однакової сили вираженості. Незначно виділяються ієрархічний (реальна культура) та ринкова (бажаний тип). Це дає підставу говорити, що співробітники бачать в якості умови просування організації до успіху «розворот» культури від ієрархічного типу до ринкового типу.

10. Надані нами рекомендації щодо підтримки ефективної корпоративної культури на ТОВ «Інтертоп Україна» мають передбачати:

- посилення ринкової культури та послаблення бюрократичного типу;
- підключення до розробки моделі корпоративної культури всіх співробітників компанії;
- підтримка психологічного благополуччя персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- участь працівників у тренінгу «Конфліктні покупки»

11. Нами проведені розрахунки участі працівників ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» у тренінгу «Конфліктні покупки», які підтверджують ефективність цього заходу. Так, цей захід принесе додатковий річний доходу компанії у розмірі 10718400 грн. При цьому норма окупності інвестицій становить 206%, а термін окупності даного заходу – 5,8 місяці.

Список літературних джерел

1. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура, 2021, URL:<http://nebotan.info/corporative/influence.php>.(дата звернення 20.02.2024)
2. Ігнат'єва І.А., Гарафонов О.І. Корпоративне управління К.: Центр учбової літератури, 2023. 600 с. URL:https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne_upravlinnya(дата звернення 20.02.2024)
3. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Зб.наук.праць. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. К.: КНЕУ, 2020. т.3 с. 94-100
4. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. 2013. №2. С. 130-141.
5. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. Тернопіль, 2018. 294 с.
6. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. URL:<http://ev.fmm.kpi.ua> (дата звернення 28.02.2024)
7. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL:<http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення 28.02.2024)
8. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14144/1/2014_5_Gres%20Yazvinska.pdf (дата звернення 28.02.2024).
9. Химич І. Г. Корпоративна культура – важливий компонент ефективної діяльності вітчизняних підприємств. URL:http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2019/Economics/49394.doc.htm(дата звернення 28.02.2024).
10. Звіт з управління компанії «Інтертоп» за 2023 рік.

11. Фінансовий звіт компанії «Інтертоп» за 2021-2023 роки.
12. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 11, ч. 3. С. 79–83.
13. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 16. 2019. С. 514–519.
14. Шевченко А. В., Трухан А. А. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 21. Ч. 2. 2018. С. 121–124.
15. Стрес і робота. URL: https://dt.ua/HEALTH/stres-i-robota_.html (дата звернення: 08.04.2024).
16. Мащак С.О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: психологічна*. 2012. Вип. 2 (1). С. 444–452. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)__54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)__54) (дата звернення: 08.04.2024).
17. Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Чорногорська Н.В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 53–59. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019>; DOI: 10.31521/modecon. V14(2019)-08 (дата звернення: 08.04.2024).
18. Srivastava, R. Salespeople Stress and How Should They Cope With It To Avoid the Burnout. *Socio Economic Challenges*. 2018. № 3 (2). Р. 59–65. DOI: 10.21272/sec.3(2).59-65.2018.
19. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 2. С. 94–97. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (дата звернення: 08.04.2024).

20. Гончар М. Ф. Критичні небажані відхилення у системі стрес-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 24. С. 110-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_24_24. (дата звернення 10.04.2024)
21. Кузьмін О. Є. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 413 – 418.
22. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчал. посібн. Львів, 2017 р 121с.
23. М. Ф. Гончар. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12.С. 424-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_67 (дата звернення 10.04.2024)
24. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності URL: <https://echas.vnu.edu.ua> (дата звернення 11.03.2024).
25. БаликаО. Г. Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/32606967.pdf> (дата звернення 12.03.2024)
26. Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR- менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Випуск 22. 2019. С. 67-71
27. Леонова О. Створення корпоративної культури. URL:<https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/>(дата звернення 24.04.2024).
28. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL:<http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення 24.04.2024).
29. Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом: навч. посібник. Тернопіль, 2020. 196 с.
30. Matsumoto, D. Culture and Psychology. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 2018. 70 p.

31. Meyer Junior V. The Influence of Culture in International Business / EnANPAD. 2018. 13 p.
32. Omotayo O. Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universitie. *Journal of Competitiveness*. 2019. №5. P. 115–133
33. Pilat P. How organizational culture influences building a learning organization. *Forum Scientiae Oeconomia Volume* 4. 2016. №1. P. 83–92.
34. Сорока О. В., А. С. Унгурян, А. С. Арутюнян Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13755> (дата звернення 3.05.2024)
35. Сорока О. В. О. М. Близнюк. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996> (дата звернення 2.05.2024).
36. О. В. Сорока, В. А. Голубенко. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3178> (дата звернення 2.05.2024).
37. Сорока О. В. Крос-культурна компетентність в управлінні персоналом. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Запоріжжя, 13-14 жовтня 2023 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С 65-69. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16928> (дата звернення 2.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник для проведення дослідження корпоративної культури за
методом ОСАІ

Код	Компонент організаційної культури	Поточний стан	Бажаний стан
Важливіші характеристики			
А	Трудовий колектив унікальний за своїми особливостями. Він подібний великій родині. Колеги виглядають схожими та мають багато спільного		
В	Трудовий колектив дуже динамічний і пронизаний інноваціями. Співробітники готові йти на ризик		
Д	Трудовий колектив орієнтований на результат. Головна мета - отримати якісний результат діяльності. Співробітники орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
С	Трудовий колектив жорстко структурований і суворо контролюється. Поведінка співробітників, як правило, визначається формальними процедурами		
	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		
Загальний стиль лідерства			
А	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі представляє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
В	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі є прикладом новаторства і схильності до ризику		
С	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на якісні результати		
Д	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі представляє собою приклад координації, чіткої організації або ефективного використання наявних ресурсів		
Загальний стиль управління в колективі			
А	Стиль менеджменту в трудовому колективі характеризується заохоченням колективної, групової та командної роботи, одностайності та участі в прийнятті рішень		
В	Стиль менеджменту в трудовому колективі характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самовираження		
С	Трудовий колектив акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги у всіх сферах діяльності підприємства		

Д	Трудовий колектив акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше спокій, контроль і плавність всіх дій		
	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		
Сутність, яка пов'язує трудовий колектив			
А	Трудовий колектив пов'язує воєдино відданість підприємству і взаємна довіра. Обов'язковість знаходиться на високому рівні		
В	Трудовий колектив пов'язують воєдино прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
С	Трудовий колектив пов'язує воєдино акцент на досягнення мети – отримання високого прибутку. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога		
Д	Трудовий колектив пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності спільноти		
	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		
Стратегічні цілі			
А	Трудовий колектив загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються високу довіру, відкритість і співучасть		
В	Трудовий колектив акцентує увагу на здобутті нових знань і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей.		
С	Трудовий колектив акцентує увагу на конкурентних діях і досягнення. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги у всіх сферах діяльності		
Д	Трудовий колектив акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше спокій, контроль і плавність всіх дій		
	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		
Критерії успіху			
А	Трудовий колектив визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості співробітників спільною справою і піклуванням про членів спільноти		
В	Трудовий колектив визначає успіх на базі володіння унікальними знаннями або новітніми досягненнями у професійній діяльності. Це науковий лідер і новатор		
С	Трудовий колектив визначає успіх на базі перемоги на освітньому ринку та випередженні конкурентів у всіх сферах діяльності. Ключ успіху – конкурентне лідерство		
Д	Трудовий колектив визначає успіх на базі ефективного використання всіх наявних ресурсів		
	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		