

**Богдан ПУШКАР,**

к. г. н, викладач кафедри географії України і туризму,  
Тернопільського національного педагогічного університету  
імені Володимира Гнатюка

**Роман ФЕДОРЧУК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» ЗУНУ

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління і зміна культури організації – це трудомісткий і тривалий процес, часто стикається з опором, обумовленим небажанням співробітників приймати зміни. На сучасному етапі існує ряд робіт, які доводять протилежну точку зору - корпоративна культура може бути трансформована при умові співпраці працівників організації.

Трансформація корпоративної культури організації не може відбуватися без зміни парадигми, принципів та поведінки її керівника, оскільки є віддзеркаленням його особистісних цінностей та якостей. Зокрема, слабка корпоративна культура організації викликає у персоналу почуття безпорадності, депресивності та беззмістовності трудової діяльності, що впливає на зниження працездатності людини та продуктивності її праці.

За дослідженнями Грішної О. А. [1, с.177 ], корпоративна культура – це система найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки.

Шкільняк М.М. [3, с. 38], трактує корпоративну культуру «.. як сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом».

У працях Пушкар З.М. [2 ] зазначається, що «..що корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності організації, формувати зразкові моделі поведінки в аналогічних чи типових ситуаціях для вирішення проблем».

Трансформація корпоративної культури - це процес зміни цінностей, підходів, поведінки та діяльності компанії з метою підвищення її ефективності та адаптації до нових умов. Такий процес може бути необхідним для адаптації організації до нових умов ринку, зміни бізнес-моделі, зміни підходів до роботи з клієнтами та змін у відносинах між колегами.

Дослідження трансформації корпоративної культури організації може включати наступні етапи:

Аналіз поточної корпоративної культури організації. На цьому етапі дослідники аналізують цінності, принципи та підходи, які визначають поведінку та діяльність співробітників, а також оцінюють, наскільки ці цінності та підходи відповідають поточним потребам організації, визначаючи її сильні та слабкі сторони, як вони впливають на роботу співробітників та на стиль комунікації в організації.

Визначення цілей та стратегії зміни корпоративної культури. На цьому етапі дослідники визначають, які цінності та підходи мають бути змінені, щоб підвищити ефективність організації. Вони також визначають, які стратегії та методи можуть бути використані для досягнення цих цілей. На основі аналізу поточної корпоративної культури визначаються її переваги та недоліки, а також зміни, які необхідно ввести.

Розробка плану впровадження змін, який включає кроки, необхідні для реалізації стратегії зміни корпоративної культури. Цей план може містити рекомендації щодо комунікації зі співробітниками, навчання та розвитку персоналу, зміни корпоративної структури та інші дії, необхідні для успішного впровадження змін. Після визначення потреби у зміні корпоративної культури розробляється стратегія змін, яка містить в собі мету трансформації, опис процесу змін, план дій.

Оцінка результатів. На цьому етапі проводиться аналіз результатів впровадження стратегії змін, оцінюється ефективність змін та визначаються подальші кроки для поліпшення корпоративної культури.

Корпоративна культура є важливим фактором успішної роботи організації та відіграє важливу роль у формуванні та зміні стратегії, стилю керівництва та ефективності роботи співробітників.

Дослідження трансформації корпоративної культури організації може бути корисним для визначення тих аспектів культури, які необхідно змінити, а також для розробки стратегій трансформації та визначення ефективності таких змін.

В результаті трансформації корпоративної культури :

- знижується рівень недовіри персоналу до нововведень,
- люди інтегруються в загальні корпоративні процеси,
- зміцнюються горизонтальні зв'язки,
- з'являється відчуття організаційної єдності,
- формується готовність розділяти відповідальність за майбутній процес культурної трансформації.

Однак трансформація культурних артефактів і іміджу компанії є необхідною, але недостатньою умовою стійких змін характеристик мислення персоналу, що визначають внутрішнє середовище організації. Трансформація корпоративної культури на рівні проголошуваних

цінностей носить свідомий характер і має всі характеристики проекту організаційних змін. Успішна фіналізація такого проекту передбачає усвідомлену волюву і цілеспрямовану роботу всіх структурних підрозділів по трансформації уявлень співробітників сенсу життя і роботи в компанії.

На нашу думку, інструментами трансформації проголошуваних цінностей мають бути:

- крос-функціональні команди, створювані з метою підвищення рівня співпраці,
- реформування систем мотивації і контролю персоналу,
- заходи, що підвищують рівень відповідальності співробітників і транспарентності бізнесу,
- письмова фіксація і відображення змін, що проводяться у внутрішньо корпоративній документації.

На трансформацію корпоративної культури суттєвий вплив мають такі чинники:

- внутрішні: особистість керівника, характер і зміст праці, кваліфікація, освіта та рівень розвитку працівників;
- зовнішні: національний менталітет, економічні та політичні умови існування, інновації, поява нових тенденцій, пандемія, війна.

Ми вважаємо, що головним інструментом трансформації корпоративної культури повинні стати самі керівники, на особистому прикладі демонструючи нові моделі поведінки. Тому необхідно створити комітет з лідерства та культури, завдання якому - конкретними справами просувати нові корпоративні цінності, створювати привабливе середовище, формувати простір для трансформації корпоративної культури.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. К.: Знання -Прес, 2007. С. 176–186.
2. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 1025-1028.
3. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб.; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: Крок, 2014. 293 с.