

Янієва Дар'я Дмитрівна,
аспірантка кафедри менеджменту та
бізнесу Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця

Yaniieva Daria,
Graduate Student, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0002-1502-1854>

**ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ
APPLICATION OF TOOLS FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN
THE DIGITAL ECONOMY**

Янієва Д. Д. Застосування інструментів
ефективного розвитку організаційної
культури в умовах цифрової економіки.
*Український журнал прикладної економіки та
техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 160 – 164.

Yaniieva D. Application of tools for effective
development of organizational culture in the
digital economy. *Ukrainian Journal of Applied
Economics and Technology*.
2023. Volume 8. № 2, pp. 160 – 164.

Поява Інтернету, покоління міленіалів і публічність повсякденного життя в соціальних мережах відіграли свою роль у змінах організаційної культури. Світ перетворився на єдиний інформаційний простір, і бізнес пішов тим самим шляхом. Організаційна культура зараз стала одним з основних стовпів програми трансформації більшості компаній. Це пояснюється тим, що багато організацій усвідомили, що для виходу на наступний рівень зростання, крім простої зосередженості на результатах, їм потрібно розвивати ефективних і сміливих лідерів, підкріплених культурою, яка відповідає стратегічним цілям. Організаційна культура – це цілісний комплекс загальних для більшості співробітників організації світоглядних аксіом, цінностей і знаків, взаємопов'язаних та ієрархічно структурованих. Кожна організація ідентифікує себе в зовнішньому середовищі і розуміє себе і всі події, що відбуваються, лише у вигляді уявлень людей, які її становлять цю організацію. Організаційна культура визначає практично все життя організації: що мотивує людей на роботу, можливості розвитку організації, як сприймається організація у зовнішньому середовищі та багато іншого. Тобто організаційна культура є одним з основних факторів, що впливають на ефективність функціонування організації та її розвиток. Особливо актуальним управління організаційною культурою компанії є у сучасних нестабільних і дуже динамічних умовах. Часто організаціям доводиться вирішувати проблеми та завдання, пов'язані з пристосуванням до довкілля, по суті, – проблему виживання, і у зв'язку з цим з'являється необхідність мобілізувати всі наявні в організації ресурси, природно, насамперед людські. Зробити це неможливо без правильно збудованої організаційної культури, яка відповідала б потребам організації та ринку. І навпаки – організаційна культура, яка не відповідає цілям і процесам організації, може стати серйозним гальмом її розвитку. Організації мають визначати цифрові пріоритети, трансформувати організаційну культуру із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій та удосконалювати систему управління персоналом.

Ключові слова: інструменти, технології, культура, організація, співробітники.

The emergence of the Internet, the generation of millennials, and the publicity of everyday life in social networks have played a role in changes in organizational culture. The world became a single information space, and business followed the same path. Organizational culture has now become one of the critical pillars of the transformation program of most companies. This is because many organizations have realized that to reach the next level of growth, beyond simply focusing on results, they need to develop influential and courageous leaders supported by a culture that aligns with strategic goals. Organizational culture is an integrated complex of worldview axioms, values, and signs shared by most of the organization's employees, interconnected and hierarchically structured. Each organization identifies itself in the external environment and understands itself and all the events only in the form of ideas of the people who make up this organization. Organizational culture determines practically the entire life of the organization: what motivates people to work, opportunities for corporate development, how the organization is perceived in the external environment, and much more. That is, organizational culture is one of the key factors influencing the effectiveness of the organization's functioning and development. Managing the company's corporate culture is especially relevant in today's unstable, dynamic conditions. Often, organizations must solve problems and tasks related to adaptation to the environment, in fact - the problem of survival, and in this connection, there is a need to mobilize all the resources available in the organization, naturally primarily human. It is only possible to do this with a properly built organizational culture that would meet the organization's and the market's needs. Conversely, a corporate culture that does not correspond to the organization's goals and processes can seriously hinder its development. Organizations must define digital priorities, transform organizational culture using information and communication technologies, and improve the personnel management system.

Keywords: tools, technologies, culture, organization, employees.

Вступ

Цифрові технології впливають не лише на повсякденне життя, але й на всі аспекти існування людини – культуру, безпеку, особистість. Вони стали важливою складовою та невід'ємною частиною життя та діяльності сучасного спеціаліста, що вимагає від нього оволодіння навичками цифрової культури, кожен професіонал повинен мати відповідні

© Янієва Дар'я Дмитрівна, 2023

компетенції. Стає все важливішим усвідомлювати вплив цифрових технологій на людей як особистостей, а також на соціальні наслідки. Для підвищення рівня прибутковості компанії мають розробити чіткі цифрові стратегії, визначити цифрові пріоритети, трансформувати організаційну культуру із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій та удосконалювати систему управління персоналом.

Учені у різних тематичних напрямках активно обговорюють і досліджують проблематику організаційної культури.

Японський економіст Й. Нонака обґрунтував доцільність формування «компанії, яка створює знання», тобто такої компанії, яка може швидко продукувати нові та відповідні сучасному економічному життю методи контролю та управління, впроваджувати передові технології, що забезпечує тісні комунікаційні зв'язки між різними підрозділами компанії та загальну когнітивну основу для взаємодії співробітників компанії» [1].

У цифровому середовищі змінюється організаційна культура, зокрема етика підприємства. Американські економісти Р. Каплан і Д. Нортон висунули кілька припущень, на базі яких необхідно здійснювати діяльність та управління фірмою в інформаційному суспільстві. Серед них – основна роль висококваліфікованих кадрів [2].

Автори емпіричного дослідження Digital Business Redefines Talent Management Applications, проведеного консалтинговою компанією Gartner, дійшли висновку, що 80% організаційних навичок у компаніях мають бути переглянуті через цифрову трансформацію [3]. Створення сприятливих умов для розвитку персоналу стає невід'ємною частиною організаційної культури будь-якого сучасного підприємства (зокрема агропромислових компаній) в умовах цифрової економіки.

Попри поширеність праць з питань організаційної культури, існують і такі актуальні напрями її розвитку та трансформації, які потребують дослідження як у теоретичному, так і у прикладному аспектах.

Мета статті

Розкриття сутності організаційної культури, особливостей та інструментів її ефективного розвитку для підприємства, що допоможуть підвищити продуктивність працівників.

Виклад основного матеріалу

Сьогодні наявна висока потреба в цифрових навичках на ринку праці та необхідність розроблення та реалізації комплексу заходів щодо трансформації організаційної культури підприємств в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки. Цифрова трансформація для кожного суб'єкта господарювання полягає у модернізації організаційної культури та впровадженні цифрових технологій і комунікацій, які дозволять розширити можливості та формувати власну екосистему у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями.

У щорічному дослідженні State of Digital Transformation компанії Altimeter наголошено, що на сучасному етапі зростає роль і значення організаційної культури, яка створює можливості для модернізації, зростання інновацій та їх прискорення. Приблизно 95% керівників компаній говорять про необхідність трансформації культури [4].

Передумови успішної зміни культури виділили фахівці у галузі МВА Б. Пірсон та Н. Томас:

- 1) ясне розуміння напрямку чи бачення того, що оновлена компанія хоче досягнути;
- 2) очевидна відданість змін та участь у них з боку вищого керівництва;
- 3) здатність керувати очікуваннями людей. Не все можна змінити за один день, тому всі мають бути готові до затримок і тимчасових відступів;
- 4) ефективна роз'яснювальна робота, що підкреслює роль менеджерів середньої ланки та простих співробітників у процесі змін і забезпечує їхню зацікавлену участь у змінах;
- 5) виділення коштів на проведення змін і перенавчання персоналу, відповідно до нововведень.

На думку вчених [5], організаційна культура, стаючи інструментом управління, набуває характеристик організаційної культури – інструменту управління, що, за допомогою зовні заданої системи цінностей і правил поведінки персоналу, націлений на підвищення результативності організації. Для впровадження організаційної культури недостатньо готовності вищого керівництва до змін і навіть виділення бюджету на плановані зміни.

Організаційна культура має унікальну властивість – здатність проникати у всі аспекти життя організації та утримуватися «в головах» співробітників протягом тривалого часу. Для формування культури істотну роль відіграє дискредитація наявного становища (а водночас цінностей, норм і правил) і критичне оцінювання.

За результатами експертного опитування фахівців низки українських підприємств виявлено, що на обстежених підприємствах необхідна часткова (48,7% респондентів) або повна (39,1%) трансформація організаційної культури. На їхню думку, модернізація організаційної культури має полягати в [6]:

- підвищенні кваліфікації співробітників (51,3%);
- впровадженні цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів (43,5%);
- підвищенні ефективності комунікацій між співробітниками, збільшенні фінансування, усуненні бюрократичної складової під час організації бізнес-процесів на підприємствах (2,6%).

Найбільшого поширення серед практиків щодо впровадження нової культури та зміни наявної отримали такі механізми:

1. Системи. Зміна комп'ютерної системи – улюблений спосіб корегувати поведінку людей. Коли відбувається забезпечення оперативною інформацією, у співробітників автоматично з'являється можливість ухвалювати швидкі та ефективні рішення.

2. Організаційна структура. Зміни в організаційній структурі дозволяють змінити поведінку людей шляхом посилення контролю за їхніми діями або ж надання більшої автономії та свободи дій.

3. Підвищення кваліфікації. Навчання дозволяє спонукати людей робити звичні речі інакше.

4. Заохочення, система стимулювання та преміювання працівників. За їх допомогою можна стимулювати бажану поведінку.

Для того, щоб підвищити ефективність системи мотивації, важливо підібрати відповідні інструменти, виходячи з типу чи особливостей організаційної культури.

Культура, яка підтримує інновації та зміни, створюється завдяки поєднанню потужних цифрових інструментів, підтримці співробітників і спілкуванню. Правильна технологія допоможе розпочати організаційну трансформацію, але лише якщо її підтримує персонал, який повністю мотивований прийняти ці зміни.

Якщо керівництво хоче, щоб співробітники підтримували високу продуктивність, одним з кроків має бути надання необхідних інструментів для цього.

Інструменти, що застосовуються сьогодні для роботи з організаційною культурою, однакові як для вирішення завдань формування необхідної культури у нових організаціях, так і для завдань підтримки та зміни культури у компаніях. Однак, залежно від завдання, змінюється зміст цих інструментів та акценти у їх застосуванні. Під час формування культури акцент роблять на проектуванні цінностей та норм «з нуля», вибирають найбільш ефективні інструменти для закріплення цих цінностей та норм у новому колективі з урахуванням його показників [7].

Такі інструменти, як рішення для впровадження цифрових технологій, можуть ефективно зменшити складність і розчарування, пов'язані з навчанням використовувати програмні платформи. Завдяки підказкам на екрані, вбудованій навігації та підтримці в реальному часі в будь-який момент співробітники ніколи не залишаться самі. Упровадження цифрових технологій крок за кроком навчає користувачів виконувати будь-яке завдання з легкістю та ефективністю. Без належної підтримки співробітники будуть асоціювати цифрову трансформацію зі стресом і розчаруванням. Але з правильними інструментами вони сприймуть це як просту ініціативу, яка може допомогти їм працювати краще.

Незліченна кількість цифрових інструментів на ринку може допомогти змінити культуру організації, щоб ефективно нею управляти. За допомогою наведених інструментів можливо досягнути своїх культурних цілей і узгодити бачення персоналу з баченням організації [8].

Система управління навчанням для вдосконалення та зростання.

Система керування навчанням (LMS) – це програмне забезпечення, яке використовують для адміністрування, документування, відстеження, звітування, автоматизації та проведення навчальних курсів. LMS є надзвичайно корисним інструментом для керування всіма навчальними ресурсами в одному місці. Використовують програмне забезпечення LMS для розроблення та надання освітнього контенту для потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації. Маючи можливість продовжити освіту всередині організації, співробітники можуть продовжувати вдосконалювати свої навички та підтримувати свою цінність, а роботодавці можуть збільшити свої шанси втримати працівників.

Разом з програмним забезпеченням LMS використовують також і Looop. Це навчальна онлайн-платформа (LMS), яка дозволяє легко створювати та публікувати навчальні ресурси для робочого місця чи організації. Іншим корисним інструментом LMS є Knolux, хмарна навчальна система, яка дозволяє компаніям створювати та керувати онлайн- та офлайн-курсами навчання для своїх співробітників, партнерів і клієнтів.

Платформа наставництва для підтримки та розвитку.

Щоб забезпечити співробітників наставництвом і підтримкою, необхідними для зростання на роботі, керівники мають інвестувати в платформу наставництва. Такі платформи особливо корисні для наставництва гібридних і «віддалених команд». Численні рішення дозволяють зробити можливим розвиток співробітників і наставництво дистанційно. Користуючись платформами наставництва, потрібно знайти ту, що підходить для потреб власної організації.

Ten Thousand Coffees – корпоративна платформа наставництва з індивідуальними та готовими програмами, які дозволяють керівникам відділу кадрів і адміністраторам легко запускати корпоративні програми наставництва. Платформа дозволяє адміністраторам налаштовувати та відстежувати програми для стимулювання віртуальних мереж, розвитку кар'єри та ініціатив з адаптації тощо.

Гнучкість: онлайн-системи обліку часу.

Надати своїм співробітникам гнучкість у виборі часу та місця роботи з програмним забезпеченням для моніторингу робочого часу ніколи не було так просто.

Вважають, що найкращим рішенням у програмному забезпеченні для відстеження персоналу є Insightful.

Insightful – це програмне забезпечення для аналізу робочої сили та підвищення продуктивності, оснащено функцією автоматичного відстеження робочого часу та відвідуваності. Автоматизоване відстеження робочого часу допомагає команді використовувати свій час ефективніше, результативніше та продуктивніше для підвищення продуктивності всієї організації. Функції відстеження робочого часу Insightful дозволяють співробітникам працювати гнучко, одночасно підвищуючи ефективність роботи завдяки потужності робочих даних.

Платформи взаємодії для спілкування та зворотного зв'язку.

Постійна взаємодія вимагає постійного спілкування та регулярного зворотного зв'язку. Згідно з опитуванням Expert Market, 97% працівників вважають, що спілкування впливає на їхні щоденні завдання. Хороші комунікаційні інструменти необхідні для того, щоб допомогти пом'якшити конфлікт, підтримувати взаємодію, стимулювати інновації та підвищувати продуктивність.

Jostle – це хмарне програмне забезпечення інтрамережі, яке з'єднує віддалених працівників з рештою організації, незалежно від того, чи працюють вони вдома, чи на місці. Jostle спеціально розроблене, щоб допомогти підприємствам створити позитивну корпоративну культуру та підвищити залученість співробітників.

Щоб отримати швидкий і безперервний зворотний зв'язок, радять програмне забезпечення 15Five Continuous Performance Management – це повна платформа управління продуктивністю, яка створює ефективних менеджерів, високозалучених співробітників і найефективніші організації. Ідея платформи проста: співробітникам потрібно 15 хвилин, щоб відповісти на опитування своїх менеджерів, а менеджерам потрібно п'ять хвилин, щоб переглянути.

Програма визнання співробітників для винагороди та визнання.

Програми визнання співробітників необхідні для того, щоб співробітники відчували, що їх цінують, а їхню важку працю визнають. Багато платформ для залучення співробітників також оснащені функціями, призначеними для винагороди та визнання співробітників. Часто використовують Awardso, що створений, щоб допомогти компаніям досягти кращого залучення співробітників через винагороду. Awardso створено для оптимізації, налаштування, автоматизації та всіх інших чудових функцій, необхідних для надійної програми винагороди та визнання співробітників. Empuls, платформа для залучення працівників, дає змогу відділу кадрів, керівникам персоналу та менеджерам створювати активні та продуктивні команди. Empuls дозволяє легко винагороджувати та відзначати працівників, щоб покращити утримання та продуктивність організації.

Програмне забезпечення для моніторингу продуктивності для автономності співробітників.

Автономія на робочому місці забезпечує деяку свободу, що надається працівникам у тому, як вони виконують свою роботу. Культура роботи з високим ступенем автономії означає, що працівники можуть і заохочуються ухвалювати власні рішення щодо того, як і коли виконувати свої завдання. Надання працівникам більшої автономії на робочому місці також свідчить про те, що роботодавці вірять у те, що люди, яких вони наймають, здатні до «самозахисту», а отже не потребують мікроменеджменту.

Щоб ефективно управляти підприємством в умовах, що склалися, керівництву і фахівцям з управління персоналом потрібно вибудувати таку культуру, яка дасть можливість співробітникам розуміти необхідність нововведень. Для цього насамперед треба забезпечити максималь-

не інформування персоналу про переваги діджиталізації з прикладами успішних світових практик. Також корисні будуть тематичні семінари, інструктажі та інші освітні ініціативи [9].

Прогресивні управлінці оцінюють культуру власної організації як сильний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу працівників. Вони прагнуть створити власну культуру для будь-якої організації та щоб всі працівники знали і дотримувались її. Сформована культура в ідеалі має дати повний симбіоз людини та організації, що демонструється через усвідомленість ідеалів компанії, чітке дотримання правил і норм поведінки і навіть прийняття аспектів корпоративних цінностей.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Культура, яка готова прийняти нововведення сучасної економіки й інтегруватися з новою діловою поведінкою, вкрай необхідна. Шлях до реалізації може вимагати великих зусиль, але, залежно від правильності виконання, цілі буде досягнуто. На ринку зможуть досягти успіху лише ті компанії, які запропонують своїм клієнтам набір послуг, спрямований на цифрову трансформацію і підвищення його ефективності. Інакше компанії втратять свою частку ринку перед більш гнучкими гравцями і не підвищать фінансову ефективність. Ці фактори впливають на рівень прибутку і в результаті негативно позначаються на капіталізації компаній.

Список літератури

1. Nonaka I. *The Knowledge-Creating Company. The Economic Impact of Knowledge*/eds. D. Neef, G. A. Siesfeld, J. Cefola. New York. Oxford University Press. 1998. 368 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston. Harvard Business School Press. 1996. pp. 4–6
3. Kostoulas J. *Digital Business Redefines Talent Management Applications*. 2018. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3852273/digitalbusiness-redefines-talent-management-application0>
4. Engert O., Kaetzler B., Kordestani K., MacLean A. *Organizational Culture in mergers: Addressing the unseen forces*. New York. McKinsey&Company. 2019. USA.
5. Kong-Seng L.; Nor'Aini Y. *Organizational Culture and Innovation Adoption/Generation: A Proposed Model*. *World Academy of Science. Engineer-ing and Technology*. 2011. №58. pp. 268–273 URL:<http://www.waset.org/journals/waset/v58/v58-57.pd>
6. Ринкевич Н. Розвиток організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 1. pp.123–145. URL: <http://are-journal.com>.
7. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2019-2021 роках URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalnyy-zvit-kultura-dlya-druku.pdf>
8. Build-a-better-company-culture-with-these-tools. URL: https://www-insightful-io.translate.goog/blog/build-a-better-company-culture-with-these-tools?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc
9. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. URL:<http://repository.hnea/12345pdf>.

References

1. Nonaka, I. (1998). *The Knowledge-Creating Company. The Economic Impact of Knowledge*. In Neef D., Siesfeld G. A., Cefola J. (ed.). Oxford University Press. New York. USA.
2. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston. USA.
3. Kostoulas, J. (2018). *Digital Business Redefines Talent Management Applications*. Available at: <https://www.gartner.com/en/documents/3852273/digitalbusiness-redefines-talent-management-application0>.
4. Engert, O., Kaetzler, B., Kordestani, K., MacLean, A. (2019). *Organizational Culture in mergers: Addressing the unseen forces*. McKinsey&Company. New York. USA.
5. Kong-Seng, L.; Nor'Aini, Y. (2011). «Organizational Culture and Innovation Adoption/Generation: A Proposed Model». *World Academy of Science. Engineer-ing and Technology*. № 58. pp.268–273. Available at: <http://www.waset.org/journals/waset/v58/v58-57.pd>.
6. Rynkevych, N. (2020). «Development of organizational culture in the management system of food industry enterprises». *Agricultural and Resource Economics*. Vol. 6. N. 1. pp.123–145. Available at: <http://are-journal.com>.
7. *Analitychna dovidka za rezul'tatamy opytuvan' derzhavnykh sluzhbovtziv schodo orhanizatsijnoi kul'tury u 2019-2021 rokakh*. (2021). [Analytical reference based on the results of surveys of civil servants on organizational culture in 2019-2021]. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalnyy-zvit-kultura-dlya-druku.pdf>
8. Build-a-better-company-culture-with-these-tools. Веб-сайт. Available at: https://www-insightful-io.translate.goog/blog/build-a-better-company-culture-with-these-tools?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc
9. Nebylytsia, O. A. *Tsyfrova korporatyvna kul'tura iak stratehichnyj napriam upravlinnia personalom suchasnoho pidpriemstva*. [Digital corporate culture as a strategic direction of personnel management of a modern enterprise]. Available at: <http://repository.hnea/12345pdf>.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2023 р.

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 2.