

УДК 659.4:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.168-173>**Горбась І.М.**

кандидат економічних наук

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Horbas Iryna

PhD in Economic Sc.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>**Костовецька А.О.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Kostovetska Alla

Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0005-7817-0207>

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Стаття досліджує місце і роль комунікаційної культури в системі управління сучасного підприємства. На основі аналізу наукових джерел та практичних кейсів, авторами досліджено вплив організаційної культури, соціальних мереж та лідерства на внутрішню і зовнішню комунікаційну політику компанії. Зокрема, акцент зроблено на ролі довіри, прозорості та відкритості в створенні ефективної комунікаційної культури. Підкреслено, що ефективна комунікація є необхідною умовою для сталого розвитку організацій у контексті сучасних динамічних змін. Визначено ключові виклики (невідповідність вибору комунікаційних каналів, брак відкритості та довіри між співробітниками, інформаційне перевантаження і недосконалість зворотного зв'язку) та надано практичні рекомендації (розвиток комунікаційних навичок співробітників, використання диджитал-інструментів і технологій, створення сприятливого комунікаційного середовища) щодо вдосконалення комунікаційних процесів у організаціях в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, корпоративна культура, інновації, лідерство, цифрова трансформація, бренд.

FORMING AN EFFECTIVE COMMUNICATION CULTURE IN SOCIAL NETWORKS

The research explores the vital role of effective communication in modern organizations. It argues that a strong communication culture is essential for organizational success in today's globalized and highly competitive business environment. The rapid evolution of social media and digital communication channels has significantly transformed traditional internal and external communications. While these digital tools provide unprecedented opportunities for interaction, they also pose challenges, such as maintaining consistency, transparency, and authenticity in the communication process. The study highlights the increasing importance of communication in cultivating a cohesive organizational culture, which in turn positively affects employee performance, innovation, and overall competitiveness. It examines the common challenges organizations face, including a lack of integrated communication strategies, low levels of trust among employees, and insufficient strategic vision for developing a robust communication culture. The primary objective of this study is to examine the significance of an effective communication culture in modern organizations and to illuminate its impact on employee productivity, innovation, and competitiveness. The research aims to: analyze existing approaches to developing a communication culture; identify key challenges and issues in online communication; provide practical recommendations for improving organizational communication culture. Organizational culture, defined as the shared values, beliefs, behaviors, and norms that characterize an organization, plays a crucial role in shaping communication patterns. A strong organizational culture fosters trust, collaboration, and innovation. Social media has revolutionized how organizations communicate both internally and externally, offering new opportunities for knowledge sharing, collaboration, and employee engagement. However, organizations must carefully select the appropriate tools and platforms that align with their specific needs and ensure that their communication efforts are in harmony with their overall business objectives.

Keywords: communication strategy, corporate culture, innovations, leadership, digital transformation, brand.

JEL classification: M14, O31.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому та висококонкурентному бізнес-середовищі ефективна комунікаційна культура стала ключовим фактором успіху організацій. Швидкий розвиток соціальних медіа та цифрових каналів зв'язку суттєво змінив традиційні підходи до внутрішнього та зовнішнього спілкування. Ці канали забезпечують нові можливості для взаємодії, але також створюють низку викликів, таких як необхідність забезпечення послідовності, прозорості та автентичності повідомлень.

Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю комунікацій у створенні згуртованої організаційної культури, яка впливає на продуктивність співробітників, інноваційність та конкурентоспроможність компаній. На практиці, організації часто стикаються з проблемами, пов'язаними з відсутністю інтегрованих підходів до комунікацій, низьким рівнем довіри між співробітниками та недоліком стратегічного бачення розвитку комунікаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комунікаційної культури активно досліджується багатьма вченими та практиками. Зокрема, дослідження Едгара Шейна (Edgar Schein) підкреслюють важливість організаційної культури як основи ефективної співпраці та лідерства. Він стверджує, що організаційна культура є ключовим елементом у формуванні довіри між членами команди та сприяє досягненню спільних цілей.

Гейрт Хофстеде (Geert Hofstede) у своїх роботах аналізує вплив культурних факторів на організаційну поведінку, пропонуючи моделі для розуміння національних та організаційних культур. Його підходи допомагають адаптувати комунікаційні процеси до багатокультурного середовища.

Дослідження у сфері корпоративних комунікацій, такі як роботи Патріка Ленсіоні (Patrick Lencioni), акцентують увагу на значенні довіри та прозорості у формуванні згуртованих команд. Ленсіоні також виділяє принципи ефективної комунікації, які допомагають керівникам уникати конфліктів та сприяти кращій взаємодії.

Роботи Дебори Ансон (Deborah Ancona) досліджують адаптивні стратегії комунікацій для гнучких організацій. Її підходи включають інтеграцію цифрових інструментів та розвиток адаптивного мислення серед керівників.

Крім того, дослідження Олександра Брауна (Alexander Brown) аналізують виклики комунікацій між різними рівнями організаційної ієрархії. Браун підкреслює необхідність розвитку систем зворотного зв'язку для покращення взаєморозуміння між керівництвом та працівниками.

Попри значні досягнення, залишаються актуальними питання адаптації комунікаційних стратегій до швидких змін у технологіях. Особливого значення набуває забезпечення інтеграції цифрових інструментів у комунікаційні процеси, створення платформ для обміну інформацією та подолання бар'єрів між різними рівнями організаційної ієрархії.

Дослідження проблем комунікаційної культури продовжує збагачуватися новими ідеями та підходами, сприяючи формуванню ефективних моделей управління організаціями в сучасному світі.

Мета статті полягає у дослідженні значення

ефективної комунікаційної культури у сучасних організаціях, визначення її впливу на продуктивність співробітників, інноваційність та конкурентоспроможність компаній у глобалізованому бізнес-середовищі. Завданнями дослідження є: аналіз існуючих підходів до формування комунікаційної культури; визначення основних проблем та викликів у сфері (онлайн) комунікацій; надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної культури організацій.

Виклад основних результатів дослідження. В епоху коли інформація надходить швидше ніж будь-коли, організації, які володіють мистецтвом спілкування виділяються як лідери у своїх галузях. Розуміння та плекання ефективної комунікаційної культури є не просто найкращою практикою, а й необхідністю для організацій, які прагнуть процвітати в епоху цифрових технологій [4,14].

Організаційна культура відноситься до колективних цінностей, вірувань, поведінки та норм, які визначають, як люди в організації взаємодіють і працюють разом. Вона охоплює все: від процесів прийняття рішень і стилів лідерства до неформальних взаємодій і спільних ритуалів [8, 9], формує ідентичність організації та впливає на її функціонування, реакцію на виклики та взаємодію з навколишнім середовищем [10].

Організаційну культуру часто описують як «те, як тут все робиться», що глибоко вкорінене в історії, лідерстві та основних цінностях організації. Це може бути відображено у матеріальних елементах, таких як політика, заява про місію та дизайн робочого місця, а також у нематеріальних аспектах, таких як ставлення, неписані правила та спільні припущення [5]. Сильна організаційна культура сприяє згуртованості співробітників, гарантуючи, що всі працюють над спільною метою [9].

Комунікація є джерелом життя будь-якої організації, і її культура суттєво впливає на те, як інформація поширюється та отримується. Ефективна організаційна культура спілкування гарантує, що співробітники відчувають себе почутими, цінними та мають право вносити свої ідеї [12]. Це сприяє прозорості, зменшує непорозуміння та зміцнює довіру між членами команди. Коли комунікація протікає вільно та відкрито, співробітники, швидше за все, співпрацюватимуть, впроваджуватимуть інновації та будуть залучені до своєї роботи [11].

Зовні організаційна культура впливає на те, як компанія спілкується зі своїми клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Культура, заснована на автентичності та послідовності, гарантує, що повідомлення організації узгоджується з її цінностями та резонує з її аудиторією [1]. Наприклад, компанія, яка надає пріоритет стійкості, повинна відобразити це зобов'язання у своєму маркетингу, взаємодії з клієнтами та внутрішній політиці [14]. Така послідовність створює довіру та зміцнює бренд організації [10].

В епоху цифрової трансформації соціальні медіа посилюють важливість культури спілкування. Очікується, що організації будуть взаємодіяти зі своєю аудиторією в режимі реального часу, грамотно обробляти відгуки та підтримувати послідовний голос на всіх платформах [4]. Чітко визначена комунікаційна культура дає змогу організаціям ефективно долати ці виклики, використовуючи соціальні медіа для підвищення своєї

репутації та розвитку значущих стосунків [12].

Таким чином, організаційна культура є основою ефективної комунікації, як внутрішньої, так і зовнішньої. Вона встановлює норми та цінності, якими керується взаємодія, гарантуючи, що повідомлення організації є чітким, послідовним і узгоджується з її місією [5]. Віддаючи пріоритет культурі спілкування, організації можуть стимулювати співпрацю, інновації та довгостроковий успіх [11].

Соціальні мережі стали незамінними в сучасному взаємопов'язаному світі, революціонізувавши спосіб спілкування, співпраці та обміну інформацією між людьми та організаціями. У широкому розумінні соціальні мережі стосуються цифрових платформ, які дозволяють людям підключатися та взаємодіяти у віртуальних спільнотах [4, 11]. Такі платформи як LinkedIn, Slack, Microsoft Teams і навіть гіганти соціальних мереж, як Facebook і Instagram, надають простір для обміну ідеями, зміцнення стосунків і поширення інформації.

У контексті організацій соціальні мережі служать не просто інструментом для особистих зв'язків, вони діють як потужні канали для обміну знаннями, співпраці та залучення співробітників [5, 8, 14]. Внутрішні соціальні мережі, такі як Yammer або Workplace by Meta, полегшують спілкування між співробітниками, незалежно від географічних чи ієрархічних меж. З іншого боку, зовнішні платформи дозволяють організаціям взаємодіяти з клієнтами, партнерами та зацікавленими сторонами в ширшому масштабі [1, 9].

Інтеграція інструментів соціальних мереж в організаційну структуру змінила традиційні методи спілкування [10, 12]. Компанії все частіше використовують ці платформи, щоб сприяти командній роботі і підвищувати продуктивність. Спільна природа соціальних мереж дозволяє співробітникам працювати разом у режимі реального часу, оптимізуючи процеси та покращуючи прийняття рішень.

До основних переваг соціальних мереж варто віднести:

- підвищення ефективності внутрішніх комунікацій;
- стимулювання інновацій через обмін ідеями;
- підвищення задоволеності працівників умовами праці та можливостями для професійного розвитку;
- забезпечення безперервного спілкування між відділами та локаціями, обмін миттєвими повідомленнями, проведення відеоконференцій та групових обговорень, зменшення затримки в спілкуванні та створення середовища для кращої співпраці;
- полегшення обміну знаннями, використання платформ для обміну документами, публікації оновлень і надання відгуків, створення централізованого сховища інформації;
- підвищення залученості через взаємодію один з одним і з організацією в цілому; підвищення морального духу і відчуття причетності;
- покращення командної співпраці через спільні дошки завдань і/або редагування документів у реальному часі;
- посилення зовнішньої мережі та брендингу, взаємодія з клієнтами та збір цінної інформації про

ринку через LinkedIn, Twitter й Instagram, взаємодія з клієнтами в реальному часі.

Соціальні мережі змінили спосіб роботи організацій, зробивши спілкування ефективнішим, співпрацю більш динамічною, а взаємодію більш значущою. Ефективно використовуючи ці інструменти, організації можуть розвивати культуру інновацій, підвищувати свою репутацію та отримувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

Ефективна організаційна культура спілкування починається з підтримки керівництва. Лідери відіграють ключову роль у формуванні та підтримці культури комунікації в організації [4, 14]. Вони повинні бути прикладом для наслідування, демонструючи відкритість, чесність і ясність у своїх комунікаціях. Керівники мають активно підтримувати двосторонній обмін ідеями, заохочувати відкриті дискусії та забезпечувати доступність для своїх підлеглих [5, 8]. Крім того, важливо, щоб керівництво було готове реагувати на потреби своїх співробітників, включаючи надання зворотного зв'язку, що сприяє розвитку комунікаційних навичок на всіх рівнях організації [1, 10]. Така підтримка керівництва створює середовище, в якому працівники відчують себе залученими і поінформованими, що зміцнює організаційну культуру комунікації [11, 12].

Одним з основних аспектів побудови ефективної організаційної культури є постійне навчання та розвиток комунікаційних навичок співробітників [1, 9, 14]. Це включає тренінги з ефективного спілкування, розвиток навичок активного слухання, управління конфліктами, а також навчання технікам надання зворотного зв'язку [4, 12]. Організації повинні створювати можливості для постійного вдосконалення цих навичок, оскільки ефективна комунікація є процесом, який вимагає практики і постійного удосконалення [8, 11]. Під час навчальних програм важливо фокусуватися не тільки на технічних аспектах комунікації, але й на культурних особливостях, щоб враховувати різноманітність співробітників, що сприятиме кращому розумінню і взаємодії [5, 10].

Більше того, розвиток комунікаційних навичок повинен бути інтегрований у повсякденну роботу [9, 14]. Наприклад, включення коротких практичних семінарів чи обговорень у внутрішні зустрічі може сприяти безперервному навчанню та забезпеченню ефективної комунікації [1, 4]. Важливо, щоб всі рівні організації, від топ-менеджменту до початкових працівників, мали доступ до цих можливостей [10, 11, 12].

У сучасному цифровому світі вибір правильних інструментів для комунікації в соціальних мережах є одним з основних факторів успіху [4, 5]. Платформи, які використовуються для взаємодії з аудиторією, повинні відповідати цілям бренду та характеристикам цільової аудиторії [8, 10]. Наприклад, для брендів, орієнтованих на молодь, такі платформи, як Instagram, TikTok і Snapchat можуть бути ефективними завдяки своїй популярності серед цієї вікової групи [9, 14]. Водночас для професійних обговорень або мережних зв'язків підходять такі інструменти, як LinkedIn [12].

Вибір відповідних інструментів також передбачає використання різних типів контенту [1, 8]. Відео, інтерактивні пости, історії, а також прямі ефіри можуть бути чудовими засобами для залучення уваги та підвищення ефективності комунікації [5, 11]. Застосування

чат-ботів і автоматизованих відповідей також може полегшити комунікацію з користувачами, забезпечуючи швидкий зворотний зв'язок і відповіді на поширені запитання [7, 14]. Важливо також не забувати про аналітику: використання інструментів для моніторингу ефективності комунікації допоможе коригувати стратегії та вдосконалювати підходи [10, 11].

Стратегії комунікацій є ключовим елементом у забезпеченні ефективного функціонування організації. Вони спрямовані на узгодження внутрішніх і зовнішніх повідомлень компанії для досягнення поставлених цілей. Основні стратегії комунікацій включають наступні компоненти:

1. Внутрішня комунікація: забезпечення прозорості через регулярні звіти та зустрічі; використання цифрових платформ (корпоративні месенджери, внутрішні портали) для обміну інформацією; підтримка двостороннього зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками;

2. Зовнішня комунікація: побудова сильного бренду через послідовні маркетингові кампанії; використання соціальних мереж для взаємодії з клієнтами та партнерами; розвиток публічного іміджу компанії через прозорість та автентичність у спілкуванні;

3. Кризова комунікація: швидка реакція на проблемні ситуації; чітка й чесна подача інформації для уникнення паніки та збереження довіри; забезпечення координації між підрозділами для ефективного управління кризами;

4. Стратегія залучення співробітників: проведення регулярних навчань та тренінгів з розвитку комунікаційних навичок; створення корпоративної культури, яка сприяє відкритому спілкуванню та співпраці; використання сучасних технологій для підвищення рівня залученості;

5. Індивідуалізація комунікацій: адаптація повідомлень під різні цільові аудиторії; використання персоналізованого підходу у взаємодії зі співробітниками, клієнтами та партнерами.

Одним із основних принципів для покращення комунікації в соціальних мережах є сприяння відкритому, прозорому і чесному спілкуванню з аудиторією [4, 10]. Відкритість у взаємодії з користувачами створює атмосферу довіри і лояльності до бренду [8, 14]. Потрібно бути готовим не тільки відповідати на позитивні коментарі, але й реагувати на критику [9, 12]. Чесність у спілкуванні з клієнтами, швидка реакція на негативні відгуки, а також публічне визнання помилок та запровадження змін допомагають зміцнити репутацію компанії [1, 5].

Для сприяння відкритості важливо підтримувати регулярний діалог з підписниками, залучаючи їх до обговорень, проводячи опитування та інші інтерактивні заходи [10, 11]. Таким чином, користувачі відчувають свою важливість і цінність для бренду, а також бачать, що їхня думка важлива і враховується [7, 14]. Відкритий підхід до комунікації дає можливість створити атмосферу, де користувачі можуть висловлювати свої ідеї, пропозиції та побажання без страху перед негативною реакцією [2, 12].

Заохочення співпраці є важливою стратегією для покращення комунікації в соціальних мережах [1, 3]. Взаємодія між брендом і його підписниками має бути двосторонньою [11, 13]. Заохочення співпраці можна

досягти шляхом створення контенту, який стимулює підписників до участі в обговореннях, розповсюдженні інформації або спільних проєктах [6, 7]. Наприклад, проведення конкурсів, челенджів або співпраця з інфлюенсерами є ефективними способами залучення аудиторії до створення контенту, що збільшує впізнаваність бренду і зміцнює зв'язок з користувачами [2, 6].

Крім того, створення спільнот або груп за інтересами також є важливою частиною стратегії співпраці [3]. Бренди можуть створювати спеціалізовані платформи, де користувачі можуть обмінюватися думками, досвідом і задавати питання. Цей тип співпраці сприяє формуванню довгострокових взаємин з клієнтами, оскільки вони відчувають себе частиною спільноти, яка має спільні цінності та інтереси.

Залучення співробітників компанії до активної участі в соціальних мережах також сприяє покращенню комунікації [6]. Співробітники можуть допомогти бренду бути більш доступним та відкритим, а також створювати позитивний імідж компанії через свої профілі та взаємодії в мережі. Важливо заохочувати їх до участі в обговореннях, підписуватися на брендіві акаунти та активно взаємодіяти з підписниками, адже це демонструє спільну відповідальність за імідж компанії.

Покращення комунікації в соціальних мережах є необхідним для зміцнення зв'язків з аудиторією, залучення нових підписників та створення лояльності до бренду. Вибір правильних інструментів, сприяння відкритому спілкуванню та заохочення співпраці допомагають створити ефективну стратегію для досягнення цих цілей. Сучасні компанії, що активно використовують ці стратегії, не лише забезпечують ефективну комунікацію з клієнтами, але й створюють культуру довіри і взаємної підтримки.

Створення відкритої та інклюзивної культури комунікації стимулює інноваційність та залучення співробітників, що, в свою чергу, призводить до підвищення ефективності організації. Регулярні зустрічі та інструменти для зворотного зв'язку дозволяють встановити міцніші зв'язки між усіма рівнями компанії.

Одним із найбільш відомих прикладів успішної культури спілкування є компанія Google [2]. Вона вирізняється відкритістю та інклюзивністю в своїй комунікації на всіх рівнях. Від самого початку Google зосередився на створенні робочої атмосфери, де працівники можуть вільно обговорювати свої ідеї, брати участь у процесах прийняття рішень і мати доступ до важливої інформації. Цю відкритість підтримує їхній принцип "Open Communication", який передбачає регулярні збори (наприклад, всесвітньо відомі "TGIF" — "Thank God It's Friday"), де співробітники можуть поставити питання керівникам компанії і отримати відповіді на будь-які теми, що їх цікавлять [3].

Google активно стимулює зворотний зв'язок і взаємодію через платформу "Google+ Hangouts" [13], де співробітники можуть взаємодіяти з колегами з різних підрозділів та обговорювати важливі питання. Цей підхід не тільки зміцнює культуру відкритості, але й стимулює інновації та креативність, оскільки кожен співробітник відчуває свою значущість і має можливість виразити свою думку.

Starbucks [6] є ще одним чудовим прикладом організації з успішною культурою спілкування. Компанія активно підтримує відкритий діалог між керівництвом

і співробітниками, а також стимулює співпрацю на всіх рівнях організації. Starbucks звертає особливу увагу на важливість корпоративної культури, яка сприяє відкритості, повазі та прозорості у спілкуванні. Їхня ініціатива "My Starbucks Idea" дозволяє клієнтам і працівникам подавати ідеї для покращення продуктів і сервісу. Це не тільки заохочує відкриту комунікацію, але й дає можливість всім відчувати себе частиною компанії [6].

Starbucks активно використовує цифрові канали для взаємодії з клієнтами, надаючи їм можливість задавати питання або висловлювати побажання через соціальні мережі чи мобільний додаток. Зворотний зв'язок з клієнтами є важливою складовою стратегії компанії, що дозволяє їй постійно покращувати якість обслуговування і задоволеність своїх клієнтів. Створення платформ для збору ідей і зворотного зв'язку від клієнтів і співробітників допомагає не тільки покращити якість продуктів і послуг, але й укріпити взаємозв'язки з клієнтами, надаючи їм відчуття залученості

Успішні приклади Google і Starbucks, демонструють важливість відкритої, прозорої та взаємодіючої культури спілкування в організаціях. Вони доводять, що ефективна комунікація сприяє інноваціям, покращенню обслуговування та зміцненню корпоративної культури. Їх досвід підтверджує важливість залучення співробітників і клієнтів до процесу комунікації, розвитку навичок взаємодії, а також створення платформ для зворотного зв'язку. Ці практики можуть бути успішно впроваджені в діяльності організацій для досягнення високих результатів і зміцнення зв'язків як

всередині компанії, так і з її аудиторією.

Висновок: Неправильний вибір каналів для комунікації є одним із основних викликів для організацій. У сучасному цифровому середовищі, коли доступні різноманітні інструменти – від електронної пошти до соціальних мереж та внутрішніх чатів – компанії часто стикаються з проблемою вибору найбільш ефективного каналу для передачі інформації. Якщо використовуються неправильні інструменти для певних типів комунікацій, це може призвести до непорозумінь, втрати часу або навіть зниження ефективності роботи.

Ще одним значним викликом є створення атмосфери довіри та відкритості в організаціях. Коли співробітники не відчують себе впевненими у безпеці своїх ідей або думок, вони можуть уникати активного участі в обговореннях чи зворотному зв'язку. Це створює бар'єри для реального обміну ідеями та заважає зростанню інноваційності всередині організації.

Ефективна комунікація є основою успіху будь-якої організації, і проблеми, пов'язані з вибором правильних каналів, відсутністю відкритості або перевантаженням інформацією, можуть значно вплинути на її ефективність. Однак рішення, спрямовані на оптимізацію комунікаційних процесів, створення атмосфери довіри та інтеграцію зворотного зв'язку, можуть значно покращити внутрішню та зовнішню комунікацію. Впровадження таких змін дозволить організаціям ефективно адаптуватися до сучасних умов і забезпечити сталий розвиток в умовах цифрового світу.

Список використаних джерел:

1. Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, No. 3, Pp. 40-59. DOI: <https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106>.
2. Google (official website). URL: <https://about.google/>.
3. How Google's TGIF Meetings Empower Employees (2017). URL: <https://nobl.io/changemaker/how-googles-tgif-meetings-empower-employees/>.
4. Hussain, I., Mujtaba, G., Shaheen, I., Akram, S., & Arshad, A. (2022). An empirical investigation of knowledge management, organizational innovation, organizational learning, and organizational culture: Examining a moderated mediation model of social media technologies. *Journal of Public Affairs*, No. 22(3). DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2575>.
5. Leidner, D.E., Gonzalez, E., & Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. *The Journal of Strategic Information System*, No. 27(2). Pp. 117-138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.03.003>.
6. Livescault J. My Starbucks Idea: An Open Innovation Case Study. URL: <https://www.braineet.com/blog/my-starbucks-idea-case-study>.
7. Naveed, R.T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A.K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, No. 7(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>.
8. Paais, M., & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, No. 7(8). Pp. 577-588. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>.
9. Riyanto, S., & Hapsari, D.C. (2020). Strengthening organizational citizenship behavior through the implementation of transformational leadership, organizational culture, and compensation system. *International Journal of Social Science and Economics Invention*, No. 6(08). Pp. 316-323. DOI: <https://doi.org/10.23958/ijssci/vol06-i08/222>.
10. Sapta, I., Muafi, M., & Setini, N.M. (2021). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, No. 8(1). Pp. 495-505. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>.
11. Saura, J.R., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Soriano, D. (2023). Exploring the boundaries of open innovation: Evidence from social media mining. *Technovation*, No. 119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102447>.
12. Srisathan, W.A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability

in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs. *Cogent business & management*, No. 7(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1717408>.

13. Starbucks (official website). URL: <https://www.starbucks.com/>.

14. Syakur, A., Susilo, T.A.B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, No. 3(2). Pp. 1325-1335. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.980>.

References:

1. Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, No. 3, Pp. 40-59. DOI: <https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106>. [in English].

2. Google (official website). Retrieved from: <https://about.google/>. [in English].

3. How Google's TGIF Meetings Empower Employees (2017). Retrieved from: <https://nobl.io/changemaker/how-googles-tgif-meetings-empower-employees/>. [in English].

4. Hussain, I., Mujtaba, G., Shaheen, I., Akram, S., & Arshad, A. (2022). An empirical investigation of knowledge management, organizational innovation, organizational learning, and organizational culture: Examining a moderated mediation model of social media technologies. *Journal of Public Affairs*, No. 22(3). DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2575>. [in English].

5. Leidner, D.E., Gonzalez, E., & Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. *The Journal of Strategic Information System*, No. 27(2). Pp. 117-138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.03.003>. [in English].

6. Livescault J. My Starbucks Idea: An Open Innovation Case Study. Retrieved from: <https://www.braineet.com/blog/my-starbucks-idea-case-study>. [in English].

7. Naveed, R.T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A.K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, No. 7(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>. [in English].

8. Paais, M., & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, No. 7(8). Pp. 577-588. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>. [in English].

9. Riyanto, S., & Hapsari, D.C. (2020). Strengthening organizational citizenship behavior through the implementation of transformational leadership, organizational culture, and compensation system. *International Journal of Social Science and Economics Invention*, No. 6(08). Pp. 316-323. DOI: <https://doi.org/10.23958/ijsssei/vol06-i08/222>. [in English].

10. Sapta, I., Muafi, M., & Setini, N.M. (2021). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, No. 8(1). Pp. 495-505. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>. [in English].

11. Saura, J.R., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Soriano, D. (2023). Exploring the boundaries of open innovation: Evidence from social media mining. *Technovation*, No. 119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102447>. [in English].

12. Srisathan, W.A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs. *Cogent business & management*, No. 7(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1717408>. [in English].

13. Starbucks (official website). Retrieved from: <https://www.starbucks.com/>. [in English].

14. Syakur, A., Susilo, T.A.B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, No. 3(2). Pp. 1325-1335. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.980>. [in English].