

Kharchenko V. V.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

EXTENSION ACTIVITIES AS A PART OF INFORMATION SUPPORT  
OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP**Summary**

The theoretical basis of the formation system of informational and consultative support of agricultural producers are researched. The types of consulting services and share consulting business of GDP in the Europe were determined. The factors that hinder the effective development of informational and consultancy support in Ukraine were established. The number of provided consulting services in Ukraine up to 2018 y. were forecasted.

**Keywords:** information, information and consulting support, extension service, consulting, forecasting.

УДК 658.1

Харчишина О. В.

Національний авіаційний університет

РОЛЬ СИМВОЛІЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ  
У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Узагальнено результати досліджень щодо структури організаційної культури підприємства та ролі у ній символічної підсистеми. Подано авторський підхід до розуміння внутрішньої будови організаційної культури. Проведено аналіз складу символічної підсистеми, визначено особливості і функціональне призначення окремих її елементів: символів, героїв, легенд, ритуалів та ін. Визначено зв'язок символів із цінностями підприємства. Описано можливості мотиваційного впливу організаційних символів на поведінку працівників підприємства.

**Ключові слова:** організаційна культура, організаційні символи, організаційні ритуали, мотивація персоналу.

**Постановка проблеми.** Багатогранність і складність організаційної культури як об'єкту дослідження сприяла тому, що як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі з'явилась значна кількість різноманітних за змістом наукових праць щодо суті і структури організаційної культури. Слід зазначити, що наукові погляди на проблему структури організаційної культури у різних авторів мають суттєві відмінності. Хоча розмаїття наукових поглядів на структуру організаційної культури є достатньо значним, практично усі вчені сходяться на тому, що організаційна культура містить імпліцитну та експліцитну складові. Важливе значення різноманітних складових видимої частини організаційної культури полягає в тому, що вона «напрямую пов'язана із ідеями, які існують і передаються у символічній формі» [1], отже, експліцитні елементи дають комплексне уявлення про зміст імпліцитних складових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі проблемі використання символів підприємства в процесі становлення організаційної культури приділяється значна увага. Зокрема, обговорюються питання складу символічної підсистеми, особливостей впливу окремих символів на психологічне сприйняття компанії найманими працівниками, використання символів у якості засобу мотивації персоналу. Важливий внесок у дослідження ролі організаційних символів у формуванні організаційної культури підприємств зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: П. Армстронг, А. Воронкова, Г. Захарчин, О. Виханський, А. Наумов, А. Радугін, Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, С. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, М. Хьюзлід, Е. Шейн.

**Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми.** У більшості зазначених вище праць символічна підсистема розглядається дуже узагальнено або фрагментарно, що не створює достатньо передумов для ефективного її використання у процесі

розвитку організаційної культури і покращення системи мотивації праці. Тому є потреба у поглибленому вивченні ролі організаційних символів у формуванні організаційної культури підприємств.

**Метою статті** є обґрунтування складу і ролі організаційних символів та їх впливу на формування організаційної культури підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Найчастіше у складі організаційної культури виділяють три рівні, які в певній послідовності пов'язані між собою. Подібна трактовка ґрунтується на розробках відомого фахівця в цій галузі Е. Шейна, який запропонував описувати культуру, виділяючи такі її рівні: 1) базові уявлення (несвідомі, самоочевидні переконання, на яких базуються цінності і поведінка персоналу); 2) проголошені вірування і цінності, які знаходять своє вираження у стратегіях, цілях, філософії, баченні і дають можливість досягнути організаційної ефективності; 3) артефакти, тобто очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики [2, с. 37].

Рівні культури в трактовці Е. Шейна – це рівнозначні, послідовно взаємопов'язані блоки, перший з яких (базові уявлення) є основою для створення і розвитку наступних рівнів; перші два рівні є невидимою частиною культури, а третій – видимою. Інші автори описують структуру організаційної культури у вигляді піраміди; «айсберга» організаційної культури; кола, яке має видимі (артефакти) та невидимі (цінності, уявлення) частини; піраміди з двома вершинами; триблокової структури без послідовного зв'язку; багаторівневої системи послідовно взаємопов'язаних елементів.

Усі види пірамідальних структур підкреслюють наявність видимої та невидимої частин, крім того, більшість відомих на сьогоднішній день розробок щодо суті і складу організаційної культури є фактично певними варіаціями теоретичного підходу, запропонованого Е. Шейном. Наприклад, модель Діла – Кеннеді та модель Трейса – Бейера є, по

суті, дуже подібними до моделі Шейна, але складаються не з трьох, а з чотирьох рівнів.

З методологічної та практичної точок зору більш виправданим є функціональний підхід до визначення структури організаційної культури підприємства, тобто у складі культури слід виділити функціонально відокремлені частини (підсистеми), кожна з яких містить як імпліцитні, так і експліцитні елементи та виконує у системі управління особливу, притаманну їй роль. Вважаємо, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру: 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії; 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи; 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури; 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд (рис. 1). Базовою підсистемою організаційної культури є ціннісна, інші чотири перебувають у тісній залежності від неї.

Більш повне уявлення про внутрішню структуру організаційної культури може дати тривимірна модель її структури, де вісь I позначає приналежність елементів до певної підсистеми організаційної культури, вісь II – направленість елементів (зовнішня або внутрішня), вісь III – рівень прояву (імпліцитний або експліцитний).

Символічна підсистема відіграє важливу роль у процесі закріплення організаційної культури, сприяє адаптації, соціалізації нових співробітників, виступає вагомою складовою системи мотивації праці. Мотиваційна функція символічної підсистеми є дуже важливою, адже організаційна культура перш за все «проявляється як певна соціальна згода (одностайність) з приводу того, як організація поводитиметься в певній ринковій ситуації. Цей соціально-психологічний конструкт безпосередньо впливає на реальну поведінку і взаємодію економічних агентів» [3]. Отже, цінності як базовий елемент організаційної культури справляють свій вплив на свідомість працівників саме через посередництво різноманітних артефактів – символів, які забезпечують екстеріоризацію внутрішніх припущень про ефективну взаємодію індивідів у межах певної організації.

Мотиваційні можливості символічної підсистеми є дуже потужними, і особливо ефективно мотиваційний потенціал проявляється у кризові періоди. «Визнаючи та нагороджуючи успішних співробітників, корпоративна культура ідентифікує їх як ролеві моделі (зразки для наслідування). В умовах перманентної кризи того чи іншого характеру такі працівники готові розділити тягар усіх проблем організації, залишаючись з нею в найбільш складні періоди і тим самим демонструють справжню відданість компанії» [4].

До складу символічної підсистеми включають такі елементи, як герої, легенди, символи, ритуали. Герой – це людина, яка є втіленням філософії компанії, зразком для наслідування. Така людина може бути реальною особою, але найчастіше це узагальнений або вигаданий образ керівника або рядового працівника підприємства, історія про діяльність якого є ілюстрацією до певних цінностей або принципів, записаних у декларації про філософію. П. Пітерс та Р. Вотермен виділяють два типи героїв, яких вони називають «вродженими героями» та «героями ситуації» [5]. До вроджених героїв від-

носять засновників компанії, керівників, які перебували на посаді тривалий час і принесли підприємству значний успіх. Вроджені герої є незмінними зразками для наслідування, вони справляють вплив на організаційну поведінку протягом усього періоду існування компанії. До героїв ситуації відносять тих працівників, які досягли значних успіхів і які можуть бути зразками для наслідування, їх дії і досягнення тісно пов'язані із ключовими цінностями організації.

Історії про героїв (реальні або вигадані) приймають форму легенд, які мають суттєвий виховний вплив на персонал. Цей вплив здійснюється через формування у працівників певної системи цінностей, яка буде відповідати цінним засадам організації [6, с. 71]. Легенди відображають історію підприємства, описують певний позитивний або негативний досвід, в образній, емоційній формі передають цінності організації. У зв'язку із цим можна стверджувати, що «там, де в організації відбулась зміна хоча б одного покоління співробітників, її історія у процесі багаторазової передачі інформації від одного співробітника до другого, від другого – ще до одного і т. д. обростає легендами, міфами. При цьому, як не дивно, історія стає більш осмисленою, тому що висвічує, хоча і дещо перебільшено, головне» [7, с. 181].

Основою легенди є цікаві події, випадки, факти, які реально відбувались (або гіпотетично могли відбуватись). Основу легенди можуть складати такі теми: 1) поведінка вищих керівників компанії, їхня реакція на певні зовнішні або внутрішні події; 2) умови кар'єрного зростання, можливість пройти шлях від простого працівника до керівника; 3) реакція керівників на невірні дії підлеглих; 4) ставлення компанії до персоналу в період кризи або у надзвичайних ситуаціях; 5) ставлення працівників один до одного, до ресурсів, виконуваної роботи та споживачів [8, с. 186–188].

Легенди як складова організаційної культури виконують такі функції: а) доводять до свідомості персоналу зміст принципів, місії, філософії компанії; б) створюють позитивні зразки для наслідування; в) описують певні норми, стандарти, принципи; г) показують, що кожен може досягнути успіху, а також демонструють шляхи досягнення успіху; д) виступають мотивуючим фактором.

Ритуали – це сукупність певних дій, які послідовно повторюються за певних обставин, «вироблений звичаєм запроваджений порядок здійснення

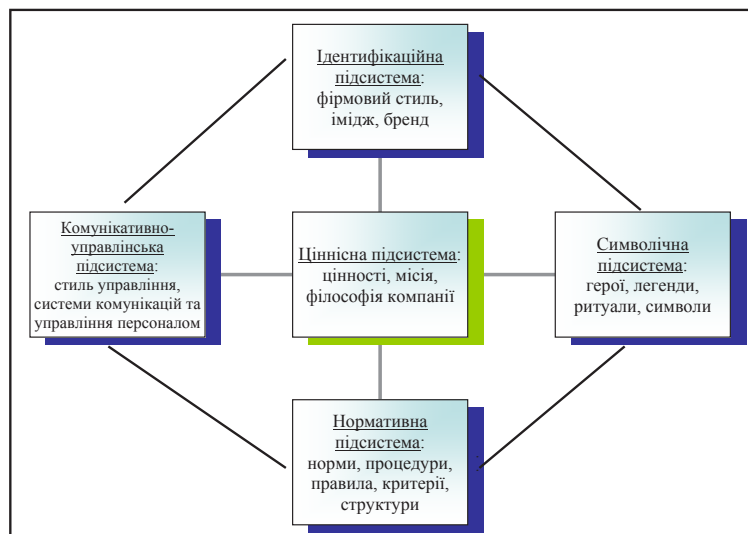


Рис. 1. Організаційна культура підприємства як система  
Джерело: розробка автора

чого-небудь; церемонія» [9, с. 1223]. Якщо такі елементи, як герої та легенди, існують неформально, в усній формі, то ритуали є прикладом елементу організаційної культури, який чітко регламентується. Ритуали є дієвим відображенням цінностей і принципів, закріплених у філософії компанії, а їх важливість і необхідність для формування організаційної культури пояснюється сильним емоційним впливом на свідомість працівників. Ритуали та традиції знімають протиріччя між індивідуальним і колективним у психіці людини, дають можливість індивіду забезпечити власні потреби в процесі ідентифікації себе з певним колективом людей. Ідентифікація особи із трудовим колективом є важливою функцією символічної підсистеми організаційної культури та ритуалів і традицій, зокрема, що забезпечує зв'язок індивіда та об'єктивної реальності.

Ритуали супроводжують усі значимі події, які відбуваються на підприємстві, і покликані надати цим подіям особливого значення. Перелік можливих ритуалів є надзвичайно різноманітним: представлення нового співробітника, нового члена правління або топ-менеджера, нагорода найкращих працівників, відзначення ювілеїв, важливих дат і подій, вручення премій і нагород, ритуал початку робочого дня і спів гімну компанії, вихід працівника на пенсію та ін. (табл. 1).

Ритуали як засіб згуртування колективу працівників широко використовувалися у СРСР і продовжують використовуватись в усьому світі – Японії, США та країнах Євросоюзу, тому вітчизняні дослідники також наголошують на відновленні практики використання ритуалів та інших символічних елементів у практиці управління підприємств в Україні. «Доцільно поновити, визволивши

від формалізму і показовості, немало традиційних для вітчизняних підприємств заходів: регулярних вечорів трудової слави, ювілеїв підприємств, цехів, відділів, урочистої «посвяти» в трудову організацію; висвітлення систематичної різнопланової і багатоканальної (фірмова газета, радіо- і телемережа, наочна художня пропаганда і т. п.) інформації щодо життєдіяльності підприємства, його соціальних цілей та перспектив розвитку. Можуть бути корисними як спеціальні пам'ятки, які вміщують основні цінності і норми організації («соціальні норми компанії», «кодекси трудової честі фірми», «етичні норми ділової поведінки компанії» та ін.), так і більші за обсягом книги, нариси з історії підприємства, спогади людей, які посідали провідні посади на різних стадіях його історичного розвитку та ін. Все назване, вважаємо, сприятиме формуванню і подальшому зміцненню основних організаційних цінностей на сучасних українських підприємствах» [11].

Символи є матеріальним виразом цінностей і принципів компанії. В загальному вигляді під символом розуміють «умовне позначення якогось предмету, поняття або явища», в т. ч. назву фірми, знаки та торговельні зразки, які є важливою ознакою образу компанії [9, с. 1315]. Символи поділяють на два види:

- 1) символи, які супроводжують ритуали – тобто перехідні нагороди, які вручаються переможцям, ювілярам, особам, які виходять на пенсію;
- 2) символи, які властиві працівникам даної компанії, працівникам даного підрозділу або даного рівня управління.

В першому випадку символи відіграють роль нагород, в другому – є візуальною відзнакою певної групи людей, демонстрацією філософії компанії.

Таблиця 1

Типи обрядів організації

Тип обряду	Приклад	Призначення
Обряд просування	Урочисте вручення дипломів при завершенні базового навчання, підготовки	Забезпечує входження в нову роль, мінімізує різницю у виконуваних ролях
Обряд виходу	Оголошення з приводу звільнення або пониження в посаді	Скорочують владу і статус, підтверджують необхідність бажаної поведінки в організації
Обряди посилення	Конкурси, змагання	Посилюють владу і статус, вказують на цінність правильної поведінки, мотивують до досягнення кращих результатів праці
Обряди оновлення	Оголошення на засіданні про делегування повноважень	Підвищують ефективність соціальних відносин, вказують на зміни стилю роботи та керівництва
Обряди розв'язання конфліктів	Оголошення на прес-конференції про початок і завершення переговорів	Сприяють досягненню компромісу, вводять конфлікт в законні рамки, знижують напруження в колективі
Обряди посвячення	Представлення нових співробітників колективу; знайомство нових співробітників з історією, виробленими в організації цінностями	Формують почуття причетності до організації, залучають до її цінностей, сприяють розумінню новими працівниками особливостей організаційної культури підприємства
Обряди провідів	Церемонії провідів ветеранів організації на заслужений відпочинок	Підтверджують високу оцінку лояльності до організації, вказують на бажану поведінку
Обряди переходу	Представлення особи, переведеної на вищу посаду, колективу	Відмічають зміну статусної позиції, обґрунтовують нове призначення працівника, сприяють узгодженню цілей та інтересів різних рівнів
«Історичні» обряди	Урочистості, пов'язані з ювілейними датами, іншими важливими подіями у житті організації	Забезпечують наступність організаційної культури, формують почуття причетності до організації
Обряди єднання	Щорічні прийоми з участю керівників, основних акціонерів, щотижневі (щомісячні) спільні обіди для керівників (також за участю фахівців, які досягли особливих успіхів)	Сприяють пом'якшенню статусних відмінностей, символізують спільне між різними ланками ієрархії
«Іміджеві» обряди	Урочисті заходи із залученням преси, електронних засобів масової інформації	Сприяють створенню сприятливого образу організації у зовнішньому середовищі, підкріплюють товарний бренд та бренд роботодавця
Статусні обряди	Урочисте вручення нагород і спеціальних символів, оголошення подяки за видатні досягнення у праці або важливий внесок у розвиток організації	Сприяють закріпленню бажаних цінностей і моделей поведінки, виступають важливою складовою системи мотивації праці, підтверджують статус працівника і свідчать про визнання його заслуг керівництвом

Джерело: адаптовано і доповнено автором на основі [10, с. 114]

Але в обох випадках символи є важливим засобом екстеріоризації компанії та інструментом передачі накопиченого позитивного досвіду наступним поколінням працівників компанії.

**Висновки і пропозиції.** Виділення організаційної культури як об'єкта управлінської діяльності ставить перед сучасним менеджментом завдання оволодіння засадами організаційно-культурного підходу, який дає комплексне уявлення щодо процесів еволюції і функціонування організацій з врахуванням глибинних механізмів поведінки людей. Вважаємо, що найбільш виправданим є функціональний підхід до визначення структури організаційної культури підприємства, тобто у складі культури слід виділити функціонально відокремлені частини (підсистеми), кожна з яких містить як імпліцитні, так і експліцитні елементи та виконує у системі управління особливу, притаманну їй роль. Тому нами запропоновано підхід, згідно якого організаційна культура

є системою, що включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру: ціннісна, символічна, нормативна, комунікативно-управлінська, ідентифікаційна.

Важлива роль у процесі формування організаційної культури належить саме символічній підсистемі як засобу екстеріоризації внутрішніх, прихованих цінностей і припущень організації. У статті проведено аналіз складу символічної підсистеми, визначено особливості і функціональне призначення окремих її елементів: символів, героїв, легенд, ритуалів та ін. Визначено зв'язок символів із цінностями підприємства та описано можливості мотиваційного впливу організаційних символів на поведінку працівників підприємства.

Для розробки комплексного підходу до формування організаційної культури необхідно провести поглиблене теоретико-методологічне дослідження інших підсистем організаційної культури.

### Список літератури:

1. Шубін О.О., Гладкий М.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління / О.О. Шубін, М.О. Гладкий // Проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 239–246.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ.; под ред. Т.Ю. Ковалевой; 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
3. Лагутіна Т. Організаційна культура у проблемному інституційному середовищі / Т. Лагутіна // Вісник КНТЕУ. – 2012. – № 3. – С. 123–131.
4. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту / Н.П. Воробйова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 1(21). – С. 46–48.
5. Питерс Т. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотермен; пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
6. O'Donnell O., Boyle R. Understanding and Managing Organisational Culture // CPMR Discussion Paper. – 2008. – № 40. – ColourBooks Ltd, Dublin.
7. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Хаєт Л.Г. та ін. Корпоративна культура: [навч. посіб.] / [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та ін.]; за заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр учбової літератури, 2003. – 403 с.
8. Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Е.Д. Малинин. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 368 с.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К.–Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
10. Коновалова В.Г. Организационная культура / В.Г. Коновалова // Организационное поведение: [хрестоматия]; сост. Д.Я. Райгородский. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 103–119.
11. Мокряк Е.В., Славина О.С. Організаційна культура в структурі організаційного менеджменту: механізм реалізації / Е.В. Мокряк, О.С. Славина // Ефективна економіка. – 2013. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1926>.

**Харчишина Е. В.**

Национальный авиационный университет

## РОЛЬ СИМВОЛИЧЕСКОЙ ПОДСИСТЕМЫ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

### Резюме

Обобщены результаты исследований относительно структуры организационной культуры предприятия и роли в ней символической подсистемы. Подан авторский подход к пониманию внутреннего строения организационной культуры. Проведен анализ состава символической подсистемы, определены особенности и функциональное назначение отдельных ее элементов: символов, героев, легенд, ритуалов и др. Определена связь символов с ценностями предприятия. Описаны возможности мотивационного влияния организационных символов на поведение работников предприятия.

**Ключевые слова:** организационная культура, организационные символы, организационные ритуалы, мотивация персонала.

**Kharchyshyna O. V.**

National Aviation University

## ROLE OF SYMBOLIC SUBSYSTEM IN ORGANIZATIONAL CULTURE FORMING PROCESS

### Summary

The paper generalizes the results of investigations of organizational culture structure and the role of symbolic subsystem in it. The paper represents the author's approach to understanding of organizational culture inner composition. The paper provides analysis of symbolic subsystem means, describes peculiarities and functional purpose of some elements: symbols, heroes, story-telling, rituals etc. The link between organizational symbols and organizational values is determined. The motivation possibilities of organizational symbols are described.

**Keywords:** organizational culture, organizational symbols, organizational rituals, staff motivation.