

# Организационная культура

**учебный курс для магистрантов**

**Преподаватель – Воронцова Маргарита  
Гурьевна, д.э.н, профессор кафедры  
менеджмента и экономики**

# Программа курса

- Тема 1. Понятие, структура и содержание общей и организационной культуры**
- Тема 2. Организационная культура в системе управления организацией**
- Тема 3. Типология организационных культур. Характеристика основных типов**
- Тема 4. Виды организационной культуры (сильные и слабые культуры)**
- Тема 5. Содержание и показатели анализа организационной культуры. Методы диагностики организационной культуры**
- Тема 6. Принципы и методы формирования организационной культуры**
- Тема 7. Технология поддержания организационной культуры**
- Тема 8. Методы изменения организационной культуры. Технология формирования корпоративной культуры**
- Тема 9. Влияние организационной культуры на организационную эффективность**

# Общее понятие культуры

- **КУЛЬТУРА** (лат. cultura) - первоначально обработка и уход за землей (лат. agricultura), с тем чтобы сделать ее пригодной для удовлетворения человеческих потребностей, чтобы она могла служить человеку (отсюда — «культура техники земледелия»). В переносном смысле культура — **уход, улучшение, облагораживание телесно-душевно-духовных склонностей и способностей человека; соответственно существует культура тела, культура души и духовная культура** (в этом смысле Цицерон говорит о cultura animi).
- В широком смысле культура есть совокупность проявлений жизни, достижений и творчества народа или группы народов.
- Культура, рассматриваемая с точки зрения содержания, распадается на различные области, сферы: **нравы и обычаи, язык и письменность, характер одежды, поселений, работы, постановка воспитания, экономика, характер армии, общественно-политическое устройство, судопроизводство, наука, техника, искусство, религия, все формы проявления объективного духа данного народа.**

продолжение

Современное определение культуры символизирует убеждения, ценности и выразительные средства, которые являются общими для некоторой группы людей. Культура создается, культуре обучаются. Так как она не передается биологическим путем, каждое поколение воспроизводит ее и передает следующему поколению. Этот процесс называется **социализацией**. В результате усвоения ценностей, верований, норм, правил поведения и идеалов формируется личность человека и регулируется его поведение.

Культура это – образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение.

# Анализ определений «культуры»

## Культура - социальное наследие

**Бронислав Малиновский:** «... социальное наследие есть ключевое понятие культурной антропологии. Обычно оно называется культурой...»

**Ральф Линтон** присоединяется к этой точке зрения, утверждая: «Социальное наследие называется *культурой*... культура означает все социальное наследие человечества...».



Рис. 1.

## Определения, отталкивающиеся от понятия научаемых форм поведения

**Рут Бенедикт:** «... культура есть социологический термин, обозначающий научаемое поведение...».

**Джулиан Стюард:** «Культуру обычно понимают как приобретенные способы поведения, передающиеся социально...».

**Эллисон Дэвис:** «... культура... может быть определена как *все поведение, вырабатываемое индивидом в процессе приспособления к группе...*».

**Клайд Клакхон:** «Культура включает в себя все передаваемое социальное научение».

**Чарлз Хоккет:** «Культура — это привычки, которые люди приобретают в результате научения... от других людей».

# Определения, опирающиеся на понятие идей

- **Кларк Уисслер:** «...культура есть определенный комплекс взаимосвязанных идей»
- **Джеймс Форд:** «... культура может быть в целом определена как поток идей, перетекающий от индивида к индивиду посредством символического поведения, вербального обучения или имитации»
- **Уолтер Тейлор:** «Под... культурой... я понимаю все те интеллектуальные конструкты, или идеи, которые усвоены индивидом или созданы по ходу жизни им самим... Культура... состоит из идей»

# понятия общего для членов общества (или стандартизированного) поведения

**Джеффри Горер:** «... культура, в антропологическом смысле слова, [есть]... общие для членов общества паттерны (стереотипы) научаемого поведения...».

**Кимбелл Янг:** «Культура состоит из общих и более или менее стандартизированных идей, установок и привычек...».

**Кларк Уисслер:** «... культура есть... совокупность стандартизированных представлений и процедур, которых придерживается племя»

# Определения, опирающиеся на понятие абстракции поведения

**А. Л. Крёбер и К. Клакхон:** «Культура является абстракцией; культура неизбежно является абстракцией»; «... поведение, по-видимому... и есть то, в материи чего существует культура и из чего она концептуально вычленяется, или абстрагируется»

**Психолог Джон Доллард:** «Культура есть название, данное абстрагированным взаимосвязанным обычаям социальной группы».

**Дэвид Аберле:** «Культура есть социально переданное поведение, которое перенимается как абстракция от конкретной социальной группы»

# Определение, опирающееся на идею именования класса предметов или явлений

**Уайт:** «*Культура...* есть слово, которое мы можем использовать в качестве названия для некоторого класса феноменов — предметов и явлений...». Согласно Уайту, «культура» есть наименование класса всех «предметов и явлений, находящихся в зависимости от символизации»

*У всех существующих определений культуры (а их по последним исследованиям, больше 500 !), есть нечто объединяющее, из которого можно вывести самое общее понятие, которое не противоречит ни одному из имеющихся. Например, такое (по Радугину А.А.):*

**Культура охватывает все, что отличает жизнь человеческого общества от жизни природы, все стороны человеческого бытия.**

**7 аспектов культуры.** Культура представляет собой:

- результат
- процесс
- деятельность
- способ (например, способ жизни человека, отличающей его от животного)
- отношения
- норма
- система

# Основные подходы к описанию понятия «культура»

- повседневный (или обыденный)
- научный (специализированный)

Первый уровень – **обыденный** (по А.И. Кравченко)

В повседневной жизни понятие культуры употребляется как минимум в **трех значениях:**

- **Институциональное** - министерства культуры; средние специальные и высшие учебные заведения, готовящие специалистов сферы культуры; журналы, общества, клубы, театры, музеи, библиотеки и т. д., занимающиеся производством и распространением духовных ценностей.

**Во-вторых**, под культурой понимается **совокупность духовных ценностей и норм**, присущих большой социальной группе, общности, народу или нации (элитарная культура, русская культура, русская зарубежная культура, культура молодежи и др.)

**В-третьих**, культура выражает высокий уровень качественного развития **духовных достижений** («культурный» человек в значении воспитанный, «культура рабочего места» в значении «опрятно прибранное, чистое функциональное пространство»).

# Научный подход

- **В научном мире** понятие, категорию и термин "культура" анализируют более детально и пытаются найти наиболее верное определение. Западные ученые начали первыми поиски в этом направлении. Самое первое определение термину, по мнению американских антропологов, дал английский этнограф **Эдуард Тейлор (1832—1917)**.  
**«Культура – комплекс, включающий знания, верования, искусство, мораль, законы, обычаи, а также иные способности и навыки, усвоенные человеком как членом общества».**

## Классификация американских ученых

**Альфред Кребер и Клайд Клакхон** - книга

"Culture: A critical Review of concepts and Definitions" в 1952 году.

На русском языке она вышла в **1992** году под названием **"Культура: Критический анализ концепций и дефиниций"**. Ученые в своей работе собрали **164 определения культуры** и свыше сотни ее описаний. Они систематизировали определения по "упору" или "акценту" (на преемственность, на генезис и так далее). Таким образом, они разделили их на **шесть основных типов от А до F**.

# Классификация американских ученых

- **А. Описательные определения** - упор делается на перечисление всего того, что охватывает понятие культуры. Родоначальником такого типа определения культуры является знаменитый антрополог Э.Тейлор.

**В. Исторические определения** - акцентируются процессы социального наследования, традиция. Примером является определение известного лингвиста Э.Сепира: культура - это "социально унаследованный комплекс способов деятельности и убеждений, составляющих ткань нашей жизни."

Недостаток определений этого типа связан с предположением о стабильности и неизменности, в результате чего из виду упускается активность человека в развитии и изменении культуры.

## *Продолжение классификации*

- **С. Нормативные определения** - делятся на две группы.
  - определения, ориентирующиеся на идею образа жизни. По определению, данному **антропологом К.Уислером**, "образ жизни, которому следует община или племя, считается культурой... Культура племени есть совокупность стандартизованных верований и практик, которым следует племя".
  - определения, ориентирующиеся на представления об идеалах и ценностях. Здесь можно назвать два определения: данное **философом Т.Карвером**, "культура - это выход избыточной человеческой энергии в постоянной реализации высших способностей человека", и предложенное социологом **У. Томасом**, культура ... это материальные и социальные ценности любой группы людей (институты, обычаи, установки, поведенческие реакции) независимо от того, идет ли речь о дикарях или цивилизованных людях».

## Продолжение классификации

- **D. Психологические определения** - упор делается либо на процесс адаптации к среде , либо на процесс научения , либо на формирование привычек . "Совокупность приспособлений человека к его жизненным условиям и есть культура, или цивилизация... Эти приспособления обеспечиваются путем сочетания таких приемов, как варьирование, селекция и передача по наследству" (социологи У.Самнер и А.Келлер)
- **D-II. "Культура** - это социологическое обозначение для наученного поведения, то есть поведения, которое не дано человеку от рождения, не предопределено в его зародышевых клетках как у ос или социальных муравьев, а должно усваиваться каждым новым поколением заново путем обучения у взрослых людей" (антрополог Р.Бенедикт) .
- **D-III. "Культура** - это нормы привычного поведения, общие для группы, общности или общества. Она состоит из материальных и нематериальных элементов" (социолог К.Янг). "Под культурой мы будем понимать совокупность всех сублимаций, всех подстановок или результирующих реакций, короче, все в обществе, что подавляет импульсы или создает возможность их извращенной реализации" (психоаналитик Г.Рохайм).

## Продолжение классификации

- **Е. Структурные определения** - внимание акцентируется на структурной организации культуры. Характерны определения антрополога Р.Линтона:
  - а) Культуры - это в конечном счете не более чем организованные повторяющиеся реакции членов общества;
  - б) Культура - это сочетание наученного поведения и поведенческих результатов, компоненты которых разделяются и передаются по наследству членами данного общества.

**Г. Генетические определения** - культура определяется с позиции ее происхождения. Эти определения разделяются на **четыре группы**:

**F-I** - культура рассматривается как продукт или артефакт,

**F-2** - упор делается на идеях;

**F-III** - подчеркивается роль символов;

**F-IV** - культура определяется как нечто, происходящее из того, что не есть культура.

## Продолжение классификации

Определения, наиболее характерные для каждой группы.

**F-I.** В самом широком смысле слова культура обозначает совокупность всего, что создано или смодифицировано сознательной или бессознательной деятельностью двух или более индивидов, взаимодействующих друг с другом или воздействующих на поведение друг друга" (социолог Питирим Сорокин) ;

**F-II.** "Культура - это относительно постоянное нематериальное содержание, передаваемое в обществе посредством процессов обобществления" (социолог Г.Беккер).

**F-III.** "Культура - это имя для особого порядка, или класса феноменов, а именно: таких вещей и явлений, которые зависят от реализации умственной способности, специфичной для человеческого рода, которую мы называем "символизацией" .

**F-IV.** "То, что отличает человека от животных, мы называем культурой" (естествоиспытатель и философ В.Оствальд).

# Классификация российских ученых

Теоретик культуры Л.Е. Кертман, по утверждению которого существует свыше 400 определений культуры, выделяет **три** основных подхода к определению культуры:

- **Антропологический** - состоит в признании самоценности культуры каждого народа, а также в признании равноценности всех культур на земле.

*Примеры определений данного подхода:*

Культура – это все, что создано человеком, будь то материальные предметы, внешнее поведение, символическое поведение или социальная организация. (Л. Бернард).

Культура – это способ жизни, которому следует общность или племя

(К. Уислер)

## Продолжение классификации

- **Социологический** - культура трактуется как фактор организации и образования жизни какого-либо общества. Подразумевается, что в каждом обществе есть некие культуротворческие "силы", направляющие его жизнь по организованному, а не хаотическому пути развития. Культурные ценности создаются самим обществом, но они же затем и определяют развитие этого общества, жизнь которого начинает все больше зависеть от произведенных им ценностей.

*Примеры определений данного подхода:*

Культура – это наследуемые изобретения, вещи, технические процессы, идеи, обычаи и ценности (Б. Малиновский)

Культура – прочные верования, ценности и нормы поведения, которые организуют социальные связи и делают возможной общую интерпретацию жизненного опыта (У. Беккет).

Культура - это язык, верования, эстетические вкусы, знания, профессиональное мастерство и всякого рода обычаи. (А. Радклифф-Браун).

## Продолжение классификации

- **Философский подход** - отличается от других тем, что путем анализа в жизни общества выделяют некоторые черты, характеристики, закономерности. Их и понимают как то, что составляет основание культуры или причину ее развития. И культура понимается как "содержание" или как "способ бытия" общества.

*Примеры определений данного подхода:*

Культура – это путь от замкнутого единства через развитое многообразие к развитому единству (Г. Зиммель).

Культура – это относительно постоянное нематериальное содержание, передаваемое в обществе при помощи процесса социализации (Г. Беккер).

Культура – это символическое выражение, коренящееся в подсознательном и привносимое в общественное сознание, где оно сохраняется и остается в истории (Д. Реджин).

## Структура культуры

В едином поле культуры выделяются **два уровня: специализированный и обыденный.**

**Специализированный** - подразделяется на **кумулятивный** (где сосредотачивается, накапливается профессиональный социокультурный опыт, аккумулируются ценности социума), и **трансляционный**. Исходя из антропологической модели человека, **на кумулятивном уровне** культура выступает как взаимосвязь элементов, каждый из которых есть следствие предрасположенности человека к определённой деятельности. К ним относятся: **хозяйственная культура, политическая культура, правовая культура, философская культура, религиозная культура, научно-техническая культура, художественная культура**. Каждому из этих элементов на кумулятивном уровне соответствует элемент культуры на **обыденном уровне**. Они тесным образом взаимосвязаны и влияют друг на друга.

## Структура культуры (продолжение)

**Экономической культуре** соответствует домашнее хозяйствование, ведение семейного бюджета; **политической** — нравы и обычаи; **правовой** — мораль; **философии** — обыденное мировоззрение; **религии** — суеверия и предрассудки, народные верования; **научно-технической культуре** - практические технологии; **художественной культуре** — обыденная эстетика (народная архитектура, искусство украшения жилища).

На **трансляционном уровне** осуществляется взаимодействие между кумулятивным и обыденным уровнями, это определённые **каналы связи**, по которым происходит обмен культурной информацией.

## Структура культуры (продолжение)

Между кумулятивным и обыденным уровнями существуют определённые каналы связи, осуществляемые посредством трансляционного уровня: **сфера образования**, где сосредоточенные традиции, ценности каждого из элементов культуры транслируются (передаются) последующим поколениям; **средства массовой коммуникации (СМК)** — телевидение, радио, печать, — где осуществляется взаимодействие между “высокими” ценностями и ценностями повседневной жизни, нормами, традициями, произведениями искусства и массовой культурой; **социальные институты, учреждения культуры**, где сосредоточенные знания о культуре и культурные ценности выступают доступными для широкой публики (библиотеки, музеи, театры и т.п.).

## Структура культуры (продолжение)

### Элитарная и массовая культура.

Концепцию “элитарности” культуры разрабатывали Ф.Ницше, Т.Элиот, Х.Ортега-и-Гассет и др.

**Ф. Ницше** связывал культурное творчество с избытком жизненных сил, а создание духовных ценностей — с деятельностью аристократов, касты “сверхлюдей”.

Американский культуролог **Т. Элиот**, в зависимости от степени осознанности культуры, выделял в её вертикальном срезе два уровня: высший и низший, понимая под культурой определённый образ жизни, вести который могут только избранные — “элита”.

Испанский культуролог **Х. Ортега-и-Гассет** в работах “Восстание масс”, “Искусство в настоящем и прошлом”, “Дегуманизация искусства”, выдвинул концепцию массового общества и массовой культуры, противопоставив духовной элите, творящей культуру, идейно и культурно разобщённые массы:

“Особенность нашего времени в том, что заурядные души, не обманываясь насчёт собственной заурядности, безбоязненно утверждают своё право на ней и навязывают её всем и всюду... Масса сминает всё непохожее, недюжинное, личностное и лучшее... Мир обычно был неоднородным единством массы и независимых меньшинств. Сегодня весь мир становится

продолжение

## Функции культуры:

- познавательная
- оценочная
- регулятивная (нормативная)
- информативная
- коммуникативная
- социализации.

# Формы и разновидности культуры.

- национальная – мировая;
- светская – религиозная;
- восточная – западная (средиземноморская, латиноамериканская и др.; русская, французская и др.);
- традиционная – индустриальная – постиндустриальная;
- сельская – городская;
- обыденная (повседневная) – специализированная (научная);
- высокая (элитарная) – массовая – народная

## Продолжение

- **Экранная культура** – вариант массовой культуры, демонстрируемой на экранах (кинофильмы, видеоклипы, телесериалы и телепрограммы, компьютерные игры, PSP, игровые приставки и др.). Клиповое мышление
- **Субкультура** – часть общей культуры, система ценностей, присущих большой социальной группе (молодежная, женская, профессиональная, криминальная). Составляющие: знания, ценности, стиль и образ жизни, социальные институты как система норм, навыки, умения, способы осуществления, методы; социальные роли и статусы; потребности и склонности.
- **Молодежная субкультура** – культура демонстративного потребления, развивающаяся чаще всего на основе стилей в одежде и музыке. Причины:
  - рост жизненного уровня;
  - развитие общества потребления, создающего все новые рынки продукции, нацеленные прежде всего на молодежь;
  - возрастание роли и значения свободного времени, досуга.
- **Контркультура** – направление развития современной культуры, противостоящей духовной атмосфере современного общества (либо официальной культуре; андерграунд как контркультура.

# Понятие организационной культуры

Впервые о факторе *организационной культуры* высказался в 1938 г. **Честер Барнард**, однако специально ею занялись лишь в 1980-е гг. в США под влиянием исследований в области теории организации, стратегического управления и индивидуального поведения. Необходимость разработки данной проблемы была продиктована **обострением конкуренции** и поиском новых источников **повышения конкурентоспособности**.

Организационная культура может быть важным и **мощным инструментом** при создании настроения персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности – одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

# Понятия организационной культуры

- **Организационная культура** — это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

На практике организационная культура представляет собой **набор традиций, ценностей, символов, общих подходов**, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.

- **Под организационной культурой** понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем.

## Основные функции:

- внутренняя интеграция (дает понятие всем членам структуры о форме их взаимодействия друг с другом);
- внешняя адаптация (адаптирует организацию к внешней среде).

**Организация** – это способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп.

**Организация в менеджменте** - это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил.

# Элементы организационной культуры

- **Поведенческие стереотипы** (общий язык, который используют члены организации; слэнг; традиции и обычаи, соблюдаемые ими; ритуалы, совершаемые в определенных случаях).
- **Групповые нормы** (образцы и стандарты, которые регламентируют поведение членов организации).
- **Ценности** (общеизвестные и декларируемые в организации ценности и принципы, которых придерживается и которые реализует организация).
- **Философия организации** (общие идеологические и даже, возможно, политические принципы, которые определяют действия организации в отношении служащих, клиентов, посредников).
- **Правила игры** (правила поведения работников на работе; ограничения и традиции, необходимые для усвоения всеми новыми членами коллектива).
- **Организационный климат («дух организации»)**, который определяется составом коллектива и характерным образом взаимодействия между его членами, а также с клиентами и иными лицами).
- **Существующий практический опыт** (технические приемы и методы, которые используются членами коллектива для достижения заданных целей; способность осуществления определенных действий в определенных ситуациях, которые передаются в коллективе из поколения в поколение и которые не требуют непременно письменной фиксации).

## Элементы организационной культуры

### **Позитивные ценности, выраженные следующими высказываниями:**

- Работа может быть выполнена на «отлично»;
- В споре рождается истина;
- Интересы потребителя превыше всего;
- Успех компании – это мой успех;
- Настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с коллегами;
- Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель.

### **Негативные ценности, выраженные следующими высказываниями:**

- Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям;
- Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак;
- Не высовывайся;
- Хорошо работать – это не самое главное в жизни;
- Покупатели (клиенты) – это случайные люди, и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе;
- Всей работы не переделать.

# Виды организационных культур

## Рыночная организационная культура

Данный вид является доминирующим в организациях, которые ориентированы на достижение результата. Главная задача — выполнение намеченных целей. Сотрудники такой организации всегда целеустремленные и постоянно соперничают между собой. Руководители - суровые конкуренты и твердые администраторы. Они всегда требовательны и непоколебимы. Организация объединяется целью всегда побеждать, для нее успех и репутация – главные ценности.

# Клановая организационная культура

- очень дружелюбный коллектив, у его членов много общего;
- подразделения организации – большая семья;
- руководители организации – воспитатели;
- ценности: традиции и преданность организации, моральный климат и сплоченность коллектива;
- успех в деятельности определяется как забота о людях и доброе чувство к потребителям;
- поощряется бригадная работа, согласие.

## Адхократическая (неформальная):

- активная предпринимательская , творческая работа;
  - для достижения общего успеха сотрудники готовы идти на риск и личные жертвы;
    - руководители такой организации – новаторы, экспериментаторы;
    - обязательность работы, поиск и приобретение новых ресурсов и рост;
- Успех - это производство уникальных продуктов или предоставление новых услуг. При этом важным является лидерство на рынке услуг или продукции. Организацией поощряется творчество, свобода и личная инициатива.

# **Бюрократическая (иерархическая) организационная культура**

- **формализованная и структурированная организация;**
- **все́й деятельностью работников управляют процедуры;**
- **руководители – рационально мыслящие организаторы и координаторы;**
- **в организации ценится поддержание главной деятельности;**
- **объединяющим в ней являются официальная политика и формальные правила.**

# **Выводы:**

**Высокая организационная культура позитивно влияет на все стороны ее деятельности — обеспечивает требуемое качество товаров и услуг; необходимый уровень деловых контактов и формирует внешний имидж организации. Поэтому современный менеджмент нуждается в формировании высокой организационной культуры. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора. Прежде всего, требуется определить, какой тип культуры необходим организации.**