Типология организационной культуры

Р. Куинна

Рыночная культура

- определяет тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т. д.

Рыночная культура

- Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации.

Рыночная культура

- Стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются благодаря сильному акценту на внешних позициях и контроле.

Базисные допущения рыночной культуры

- 1) внешнее окружение — это не милость свыше, а враждебный вызов;
- 2) потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей;
- 3) организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции;
- 4) главная задача менеджмента — вести организацию к производительности, результатам и прибылям. Предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия — это путь к продуктивности и прибыльности.

- По словам генерала Джорджа Паттона, рыночные организации «не интересует сохранение [своих] позиций. Пусть этим занимаются другие [враги]. [Они] непрестанно идут вперед, побеждая противника, неукоснительно маршируя к цели».

Иерархическая культура

- Совместимая с этой формой организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры.
- Эффективные лидеры — это хорошие координаторы и организаторы.
- Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Иерархическая культура

- диапазон организаций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от типичного для США ресторана быстрого питания (например, McDonalds) до главных конгломератов (например, Ford Motor Company) и правительственных органов (например, департамент юстиции). В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней (например, Ford имеет семнадцать уровней менеджмента) и акцент на подкреплении правилами всех сторон деятельности.
- Однако и в небольших организациях, таких как ресторан McDonalds, может преобладать культура иерархии.

Иерархическая культура

- Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса. Новые наемные работники начинают с выполнения только одной конкретной операции (например, такой как приготовление картофеля фри)

Клановая культура (напоминает организацию семейного типа)

- Распространена в Японии.
- Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности.

- Типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними.

Основные базисные допущения в клановой культуре:

- с внешним окружением лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников;
- потребителей лучше всего воспринимать как партнеров;
- организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение;
- главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

Клановая культура

- характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу.
- Она напоминает большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.
- **Успех** определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие

Примером организаций кланового типа в Соединенных Штатах была People Express Airlines

- Наиболее значимыми характеристиками People Express Airlines были: (1) минимум уровней менеджмента — Бёрра и экипаж самолета разделяло всего три уровня менеджмента; (2) неофициальность и самоуправление — кабинет Бёрра был просто еще одним залом для заседаний, и когда он использовался для этой цели, хозяин кабинета удалялся в какое-нибудь другое место; (3) собственность наемных работников — все они владели акциями компании и имели пожизненную гарантию занятости;

Примером организаций кланового типа в Соединенных Штатах была People Express Airlines

- (4) рабочие бригады — вся рабочая сила была организована в бригады по три-четыре человека, которые комплектовались главным образом на основе добровольного отбора; (5) участие наемных работников в принятии решений — принимать решения компании помогало по крайней мере четыре отдельных управленческих совета; и (6) ротация участников выполнения заданий — сотрудники регулярно переключались с выполнения одних заданий на другие таким образом, что пилоты, например, занимались обработкой багажа и резервированием мест.

Адхократическая культура

- По мере того как развитой мир переходил из эры индустрии в эру информации, сформировался четвертый тип идеальной организации, наиболее адекватно реагирующей на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми в большей мере характеризуется мир организаций XXI в.

Базовые допущения

- новаторские и опережающие время решения — это именно то, что ведет к успеху;
- организация функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям;
- главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах.

- Предполагалось, что адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидении будущего, на некоторой организационной анархии, но с внутренним подчинением определенной дисциплине.

Слово «адхократия»

- происходит от латинского выражения ad hoc (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам; Их характеризуют как «шатры, а не дворцы», т. е. структуры, которые можно быстро реконфигурировать, едва возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

Адхократическая культура

- Адхократическую организацию часто можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство.

Адхократическая культура

- Важнейшим вызовом, перед которым оказываются подобные организации, является необходимость производства новаторской продукции и услуг, так же как и быстрая адаптация к новым возможностям.
- В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения.
- Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени.

Адхократическая культура

- Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т. д.
- Например, обращение отдельного клиента к консалтинговой фирме трактуется как независимая программа и на удовлетворение его требований ориентируется временная организационная структура. Сразу же после выполнения программы структура расформировывается.

Адхократическая культура

- В итоге можно констатировать, что адхократическая культура соответственно оценке в OCAI характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и предоставления услуг на переднем рубеже знаний. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг.