

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни

«Моделі і методи управління проектами»

на тему:

Р. Куїнн і К. Камерон «Інтеграційна модель»

Виконав:

Студент 5 курсу ІПЗм-51 групи

Стельмачонок О.П.

Перевірила:

д.т.н., проф. Цюцюра С. В.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Київ – 2019 рік

Зміст

Вступ	3
1. Профілі корпоративної культури по К. Камерону и Р. Куїнну	6
2. Модель Кіма Камерона і Роберта Куїнна	8
2.1. Кланова культура	8
2.2. Ієрархічна (бюрократична) культура.....	10
2.3. Ринкова культура	12
2.4. Адхократічна культура.....	14
Висновки.....	16
Список використаних джерел	18

Вступ

Організація - складний організм. У ньому переплітаються і уживаються інтереси особистості і груп, стимули і обмеження, жорстка технологія і інновації, безумовна дисципліна і вільна творчість, нормативні вимоги і неформальні ініціативи. У організацій є свій вигляд, своя культура, свої традиції і репутація. Вона впевнено розвивається, коли має обґрунтовану стратегію і ефективно використовує ресурси. Вона перебудовується, коли перестає відповідати обраним цілям. Вона гине, коли виявляються нездатною виконувати свої завдання.

Організація являє собою свідомо координовані соціальне утворення з визначеними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальних цілей. Вона складається з людей або груп осіб, які взаємодіють між собою. Взаємодія здійснюється за будь-якої з розроблених моделей. Організаційні процеси містять у собі соціальну сутність, а взаємодія членів груп має бути збалансовано і передбачає необхідність в координації.

Таким чином, організація (фірма) - це реально існуюче, але минуле і «смертне» освіту, яке функціонує в певних тимчасових рамках. Ці тимчасові рамки можуть «стискатися» і «розтягуватися» в залежності від конкретного тимчасового інтервалу (періоду), в якому існує певна фірма (від днів і місяців до десятків і навіть сотень років).

Саме тому широко поширене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з певною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна бачити, що існують чіткі етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Організаційному розвитку в нинішній час приділяється велика увага. Як правило, під ним розуміються деякі цілеспрямовані зміни, здійснювані управліннями з метою підвищення ефективності функціонування організації.

При цьому “одні організації розвиваються динамічніше і успішніше інших, другі – ніби стоять на місці, треті – не переживають кризу”, що минає.

Квінн і Камерон запропонували варіант, узагальнюючий існуючі моделі. Основний акцент в своєму виділенні чотирьох стадій розвитку вони роблять на ефективності діяльності організації та її критерії на різних стадіях.

Незважаючи на те, що в основі кожної з розглянутих моделей лежить своя унікальна ідея, проте, в кожній з них закладений сенс, що відображає сутність розвитку. Розвиток - це вищий тип руху і зміни в природі і суспільстві, пов'язаний з переходом від однієї якості, стану до іншого, від старого до нового.

Перше, що слід відзначити, проводячи аналіз моделей - це параметри, деякі орієнтири, за якими аналіз можна провести і за якими ці класифікації можна порівнювати. Як видно з опису різних підходів, у їх авторів не склалося єдиної думки ні про механізми розвитку, ні про структуру, ні про джерела, ні про форму змін. Результатом є ефект Вавилонської вежі, коли різні аспекти розвитку розглядаються з різних точок зору, а в результаті перенести ці класифікації в практику видається складним завданням. Це пов'язано ще і з тим, що жодним з авторів моделей не було проведено повноцінного і довгострокового експериментального дослідження для підтвердження валідності запропонованих моделей.

Виділення стадій розвитку було засновано або на різних типах вже існуючих організацій, або на стійких характеристиках організацій, що подолали різні стадії розвитку. Як відзначають Д. Міллер і П. Фрізен, проведення такого роду досліджень ускладнене через такі причини:

- по-перше, організації до моменту дослідження знаходяться на будь-якої стадії розвитку, подолавши попередні, що накладає відбиток на бачення ситуації;

- по-друге, період народження організації може займати до декількох років і вивчення процесу створення різних організацій може дати відмінні результати;

- по-третє, широко відомі фірми часто публікують дані про свій розвиток і зміни, що відбуваються всередині організації (у всякому разі, таку інформацію можна знайти в ЗМІ), в той час як маленькі фірми такої можливості не мають, але при цьому згідно з поданими класифікацій, проходять такі ж стадії розвитку;

- по-четверте, існує два джерела спотворення інформації, що публікується інформації: 1) історики можуть представляти перекручені дані, і 2) суб'єктивна інтерпретація отриманої самими дослідниками інформації.

Наступне зауваження стосується підстав виділення класифікацій. Незважаючи на те, що всі ці десять моделей базуються на різних організаційних феномени (структура, індивідуальне мислення, функціональні проблеми, стилі лідерства і т.д.), можна помітити, що всі вони описують в тій чи іншій мірі схожі життєві цикли організації. Деякі автори виділяють подстадии. Д. Міллер і П. Фрізен, взявши за основу зміни в ситуації, самої організації, інновації та організаційної стратегії виділяють п'ять об'єктивних стадій розвитку: Народження, Розвиток, Зрілість, Розквіт, Занепад.

1. Профілі корпоративної культури по К. Камерону і Р. Куїнну

У моделі корпоративної культури К. Камерона і Р. Куїнна використовуються дві групи факторів, які, але думку авторів книги "Діагностика і зміна організаційної культури", мають найбільший вплив на формування і підтримку найбільш прийнятною організаційної культури для компанії .

1. Перша група чинників пов'язана з впливом навколишнього середовища на діяльність компанії (мається на увазі ступінь стабільності / мінливості зовнішніх факторів). Чим мінливості довкілля, тим більш гнучкою і чутливо реагує на зміни повинна бути організація, що вимагає створення так званого органічного дизайну, при якому ролі і обов'язки співробітників можуть змінюватися в залежності від ситуації, що склалася. Навпаки, компанії, що працюють в більш стабільних умовах, можуть побудувати систему управління, яка тяжіє до так званого механічного дизайну, т.с. до дотримання формальних правил і приписів, наявності чітких посадових інструкцій.

2. Друга група чинників - ступінь диференціації або інтеграції діяльності підрозділів компанії.

Диференціація - ступінь відмінностей завдань, методів, процедур і структур підрозділів, з яких складається фірма.

Інтеграція - ступінь взаємодії підрозділів для досягнення загальних цілей організації при використанні загальних процедур і методів.

Аналіз роботи підприємств в різних типах оточення дозволяє зробити наступні висновки.

1. Ступінь диференціації та інтеграції функціональних підрозділів фірм знаходиться в прямій залежності від характеристик навколишнього середовища, в якій вони працюють. Чим складніше і динамічний оточення має фірма, тим більше диференційованими повинні бути її підрозділи і тим більше високо вони будуть інтегровані для вирішення спільних завдань. У

більш стабільному оточенні вимоги до диференціації менше, а необхідність інтеграції залишається.

2. Як правило, чим вище ступінь диференціації, тим сильніше потреба в інтеграції і складніше механізми і методи, що дозволяють її досягти.

3. У фірмах з високим ступенем диференціації досягнення інтеграції часто призводить до конфліктів між підрозділами. Щоб досягти високого рівня інтеграції такі компанії не можуть розраховувати лише на формальні методи управління. Формальна ієрархія управління в цьому випадку доповнюється деякими інтегруючими елементами, такими як спеціальні інтеграційні відділи, формальні команди і неформальні групи.

Модель організаційної культури К. Камерона і Р. Куїнна представлена на рис. 1.



Рис 1. Параметры организационной культуры К. Камерона и Р. Куїнна

Кожному квадранту в даній моделі відповідають різні типи або профілі організаційної культури.

2. Модель Кіма Камерона та Роберта Куїнна

Камерон і Куїнн пропонують модель оцінки культури через призму чотирьох конкуруючих цінностей: клану, адхократії, ринку і бюрократії. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що культура компанії так чи інакше укладена в цих чотирьох цінностях. Цікаво відзначити, що тільки в даній моделі культура може бути виміряна в двох принципово різних площинах, а саме: те, яка культура зараз існує в компанії і те, якою б хотіли бачити культуру компанії її співробітники. Для досягнення цього нетривіального ефекту розробники моделі передбачили спеціальний тест, який наводять в своїй книзі.

2.1. Кланова культура

Кланова культура спостерігається насамперед у молодих невеликих фірмах, які знаходяться на перших етапах свого життєвого циклу. Успіх таких організацій залежить в першу чергу від згуртованості колективу, готовності співробітників виконувати найрізноманітніші завдання для закріплення положення компанії на ринку, від інтеграції їх зусиль для досягнення єдиної мети. Такі компанії найчастіше працюють в умовах великої невизначеності навколишнього середовища, що вимагає великої гнучкості в прийнятті рішень. Однак і в найбільших корпораціях, особливо японських, організаційні культури можуть тяжіти до клановості.

Характеризується розділяються всіма цінностями і цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як «ми». Такі організації схожі скоріше на великі сім'ї, ніж на об'єкти економічної діяльності. Замість правил і процедур ієрархії або конкуруючих прибуткових центрів ринку - бригадна робота. Кланова культура - дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організації схожі на великі родини. Лідери сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація

тримається разом завдяки відданості та традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів і турботу про людей. Ролі лідера в клановій культурі:

- *пособник*. Особистість, орієнтована на людей і процеси, залагоджувати конфлікти і зайнята пошуком консенсусу. Лідерство засноване на залучення людей до прийняття рішень і вирішення проблем;
- *наставник*. Особистість турботлива і виражає участь, розуміє інших і проявляє турботу про потреби інших осіб. Лідерство засноване на взаємній повазі та довірі.

В організаціях з клановим типом організаційної культури головними цінностями і критеріями успіху вважаються згуртованість колективу, сприятливий моральний клімат і планомірний розвиток людських ресурсів. Внутрішній контроль та інтеграція поєднуються з гнучкістю рішень і індивідуальним підходом до кожного співробітника з урахуванням його характеру, навичок і цілей. Кланова організаційна культура спрямована на створення умов для ефективного наділення співробітників повноваженнями, необхідними для вирішення поставлених перед ними завдань, раціональної департаменталізації, залучення кожного співробітника в загальну колективну діяльність і забезпечення відкритості. Метою соціокультурних ініціатив визнається своєчасний і адекватний відгук на потреби працівників. При цьому лідер бере на себе обов'язки помічника, захисника, вихователя і поборника інтересів працівників. Однак кланова культура передбачає також і досить серйозну відповідальність кожного співробітника перед усім колективом за належне виконання покладених на нього обов'язків.

Кланова культура характеризується наступними основними ознаками.

- 1. Організації з клановою культурою схожі на великі родини.
- 2. Це дуже дружнє місце роботи, у людей, що працюють в подібного типу організаціях, є багато спільного.

3. Лідери або голови компаній сприймаються підлеглими як вихователі і, можливо, як батьки, що піклуються про своїх дітей.

4. Організація досягає своїх результатів завдяки відданості співробітників, а також наявності корпоративних традицій.

5. Акцент робиться на збільшенні знань і поліпшення навичок співробітників.

6. Велике значення надається високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату в організації.

7. Успіх організації залежить від доброго ставлення співробітників до споживачів продукції та послуг організації.

8. Заохочується командна робота, участь співробітників у прийнятті важливих для бізнесу рішень і досягнення згоди між співробітниками.

2.2. Ієрархічна (бюрократична) культура

Характеризується як формалізований і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Ефективні лідери - це хороші координатори і організатори. Важливим є підтримання плавного ходу діяльності організації. Організацію об'єднує формальні правила і офіційна політика. Ієрархічна культура - дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони - раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності організації. Її об'єднують формальні правила і політика. Довгострокові піклування організації полягають у забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, низьких витрат. Ролі лідера в ієрархічній культурі:

- *інструктор*. Особистість, яка відстежує деталі і знає справу. Технічний, добре інформоване експерт. Лідерство засноване на управлінні інформацією;

- *координатор*. Особистість, що підтримує структуру і робочий потік. У підставі її впливу лежить інжиніринг, управління графіками, розподіл призначень, розміщення ресурсів.

В організаціях, для яких характерний ієрархічний (бюрократичний) тип організаційної культури, особлива увага приділяється питанням підтримки стабільності відносин і контролю за діяльністю співробітників. При цьому внутрішній контроль та ієрархія лежать в основі інтеграції. Основними критеріями успіху в організації визнаються рентабельність, своєчасність, стійкість функціонування і раціоналізації виробничих, комерційних процесів і процесів управління. Ієрархічна культура спрямована на створення умов для ефективного контролю і вимірювання процесів, раціонального прийняття управлінських рішень. Крім контролю одним з механізмів підтримки стійкого функціонування організації являється раціональна критика виконання. Мета всіх соціокультурнихв полягає в створенні і підтримці ефективної системи адміністрування. Лідер в рамках ієрархічної організаційної культури відіграє роль координатора, наставників, організатора і висококваліфікованого фахівця-адміністратора.

Бюрократична культура має такі характеристики.

1. Наявність формальних правил і встановлених процедур роботи.
2. Основні якості лідерів - здатність організовувати і координувати роботу підлеглих.
3. Для керівництва і співробітників дуже важливо підтримувати плавний хід діяльності організації.
4. Довгострокові цілі організації - забезпечення стабільності діяльності та збереження необхідних рівнів витрат на виконання операцій.
5. Успіх організації залежить від надійності виконання своїх зобов'язань.
6. Співробітники цінують стабільність свого становища і надання їм гарантій збереження їх робочих місць.

2.3.Ринкова культура

Ринкова культура формується в тих організаціях, які здійснюють свою діяльність на ринках, що характеризуються достатньою стабільністю попиту і жорсткою конкуренцією. Суперництво між компаніями на цих ринках націлене в першу чергу на збільшення своєї ринкової частки. При цьому фірми можуть мати в своєму складі велику кількість бізнес-одиниць, які виробляють різні види продукції, що реалізується на різних ринках або його сегментах. Ці бізнес-одиниці або центри прибутку змагаються між собою. У зв'язку з цим ступінь диференціації в подібних компаніях досить висока. Прикладами подібних організацій можуть служити диверсифіковані компанії, що працюють на ринках споживчих товарів, фінансові організації, консалтингові фірми.

Визначає тип організації, що функціонує як ринок, тобто, вона орієнтується на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи. Лідери є твердими господарями і суворими конкурентами. Організацію пов'язує воєдино прагнення перемагати. Успіх визначається в термінах ринкової частки і проникнення на ринки. Ринкова культура - це організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди - цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери - тверді керівники і суворі конкуренти. Організацію пов'язує воєдино акцент на прагнення перемагати. Репутація і успіх є спільною турботою. Перспектива - настрій на конкурентні дії, досягнення поставлених завдань. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки. Важливо конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Ролі лідера в ринковій культурі:

- *боєць*. Особистість агресивна і рішуча, активно прагне до вирішення завдань і досягнення цілей;
- *постановник проблем*. Особистість, орієнтована на обдумування завдань і прийняття рішень, яка домагається Результатів наполегливою

працею. Лідерство засноване на наполегливій і розумній аргументації на користь доведення справи до кінця.

формується в організаціях, орієнтованих на зовнішнє позиціювання, диференціацію, контроль і стабільність. Критеріями успіху в таких організаціях зізнаються ринкова частка, досягнення зовнішніх цілей, поразку конкурентів. Оцінка ефективності роботи співробітників здійснюється за кінцевим результатом (наприклад, за часткою прибутку, принесеної даним співробітником, кількістю укладених угод за контрольний період і т. п.). ринкова організаційна культура орієнтована на клієнта (споживача), підвищення продуктивності, рентабельності, конкурентоспроможності організації, а також на залучення споживачів і партнерів до процесів підвищення ринкової ефективності компанії. Організаційна культура такого типу спрямована на створення умов для ефективного контролю діяльності кожного співробітника, високої продуктивності праці, внутрішнє суперництво. Лідери в організаціях з ринковою культурою виступають в ролі наглядача, суперника і стратега.

Ринкової культурі притаманні такі ознаки.

1. Співробітники відрізняються цілеспрямованістю і змагаються між собою.
2. Головні якості лідерів в організації - твердість в керівництві, безкомпромісність.
3. Організацію пронизує дух прагнення перемагати.
4. Успіх організації в цілому і її репутація важливі для всіх співробітників.
5. Стратегія компанії містить чіткі дії, націлені на перемогу в конкурентній боротьбі, па рішення поставлених завдань і досягнення вимірюваних цілей.
6. Основні завдання організації - збільшення ринкової частки і проникнення на нові ринки.
7. Основна мета компанії - лідерство на ринку.

8. Організація прагне до підвищення своєї конкурентоспроможності.

2.4 Адхократична культура.

У тих організаціях, які працюють в достатньо стабільних умовах, а також характеризуються націленістю на виконання в великій мірі одноманітних завдань, що вимагають інтеграції діяльності всіх підрозділів, існують умови для виникнення бюрократичної (або ієрархічної) культури. До таких організацій можна віднести багато державних органів управління, компанії, які мають постійних постачальників і споживачів, фірми, виробничий процес яких не схильний до несподіваних змін у зв'язку зі змінами потреб ринку або виникненням нових технологій (наприклад, підприємство з виробництва питної соди або підприємство-постачальник стандартизованих виробів).

Новаторські рішення поощряєми, яскраво виражений акцент на індивідуальність, прагнення до ризику притаманне всім працівникам. Вітаються тимчасові організаційні структури. Адхократії не використовує центральну владу і авторитарні взаємини. Головна мета - заохочувати адаптивність, готовність до змін. Адхократическая культура - динамічний підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментування і новаторства. У перспективі - акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво або надання унікальних нових товарів і послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу і свободу. Ролі лідера в адхократической культурі:

- *новатор*. Особистість талановита і творча. Лідерство засноване на передбаченні кращого майбутнього і підтримки в цьому інших;

- *провидець*. Особистість, помислами орієнтована в майбутнє. Ознаки цього стилю лідерства - стратегічне планування і безперервне вдосконалення поточної діяльності.

Адхократическая організаційна культура має такі ознаки.

- 1. Оскільки дана культура властива динамічно розвивається підприємницьким компаніям, співробітники готові до високого ступеня ризику прийнятих ними рішень.

- 2. Лідери в компанії також вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати.

- 3. Працівників організації пов'язує прагнення до експериментування і апробації всього нового.

- 4. Декларується прагнення компанії бути першою у своїй сфері діяльності.

- 5. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на своєму зростанні.

- 6. Успіх організації пов'язаний з наданням споживачам унікальних і нових продуктів і послуг.

- 7. В організації заохочується особиста ініціатива і свобода дій.

Ця типологія одна з найвідоміших типологій організаційної культури. В її основі лежить рамкова конструкція конкуруючих цінностей, розробка якої підкріплювалася дослідженням головних індикаторів ефективних організацій. Було виявлено 39 індикаторів, що склали вичерпний набір вимірників організаційної ефективності. Кожен індикатор піддався статистичному аналізу, що дозволило виділити два головних вимірювання гнучкість-стабільність і внутрішній фокус-зовнішній фокус. Обидва вимірювання утворюють чотири квадрати, кожен з яких відповідає своїм уявленням про ефективність, цінностях, стилях керівництва, і утворюють свою культуру.

Висновок

У ході дослідження було проаналізовано інтегровану модель Кіма Камерона і Роберта Куїнна. Досліджено її характеристики, культури і цінності на яких вона побудована.

Було визначено чотири види культури: ієрархічна (бюрократична), ринкова, кланова, адхократична. Вона формується в організації, орієнтованих на гнучкість, індивідуальність, зовнішнє позиціонування і диференціацію. Критеріями успіху в таких організаціях вважаються досягнення результатів в передових і інноваційних сферах і напрямках діяльності, творче зростання співробітників і постійне організаційне оновлення. Адхократична культура спрямована на залучення співробітників в творчий процес, залучення новацій, створення нових стандартів, передбачення потреб клієнтів і постійне вдосконалення. Тому мета всіх соціокультурних ініціатив в Адхократичних організаціях полягає у створенні найбільш сприятливих умов для організаційних змін і перетворень. Лідерами в таких організаціях, як правило, стають фахівці, компетентні в здійсненні організаційних змін, здатні дати консультацію по любому питанню і надати допомогу колегам в творчому процесі. У адхократичних організаціях соціокультурний процес відкритий і демократичний. Однак Адхократичним організаціям часто не вистачає визначеності, оскільки творчі ініціативи іноді стають самоціллю організації, підпорядковуючи собі всі сторони її життя. Як видно, кланова і ієрархічна культура більшою мірою орієнтовані на внутрішню, а не на зовнішнє середовище, тому для них характерна висока внутрішня інтеграція співробітників. При цьому кланова культура є більш гнучкою і в більшій степені враховує індивідуальність працівника. Однак ієрархія забезпечує більшу стабільність, передбачуваність і контроль.

Ринкова культура також гарантує ефективний контроль і стабільність, високу керованість організації і прогнозованість розвитку подій. Вона створює обстановку конкуренції всередині організації. При цьому вона

орієнтована на зовнішнє середовище, тому організація такого типу більше залежить від її змін.

Не менше залежна від зовнішнього середовища і адхократіческа́я культура, але завдяки своїй високій адаптивності вона створює умови для розвитку творчого потенціалу працівників.

Список використаних джерел

1. Профили корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну [Электронный ресурс].
https://studme.org/79857/menedzhment/profil_i_korporativnoy_kultury_kameronu_kuinnu#360
2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ИССЛЕДОВАНИЕ, ОЦЕНКА, ОБУЧЕНИЕ [Электронный ресурс].
https://studme.org/221533/menedzhment/kuinn_kameron_integrativnaya_model_1983
3. Организационная культура [Электронный ресурс].
https://studme.org/65630/menedzhment/oprosnik_diagnostiki_organizatsionnoy_kultury_metodike_kamersona_kuinna#350
4. Модель Кима Камерона и Роберта Куинна [Электронный ресурс].
<https://studfile.net/preview/6266638/page:25/>