



**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

### **Контрольная работа по организационному поведению**

**Тема: Источники формирования организационной культуры (на примере компании)**

#### **Задание 3**

##### **Новый сотрудник в компании «Спейс»**

Американская компания «Спейс» является крупной, прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейс» имеют большое значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный и научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд – упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его «правила игры» заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-то не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения «Спейс» – производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работников фирмы – высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей

стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 1980-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В то же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности, он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сару Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников – маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызвало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятны и обставлены по последнему слову техники, но меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, который был прикреплен к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен сложившейся ситуацией и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится – это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и ответил: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то поищи себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райс, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке, и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

### **Вопросы и задания:**

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры фирмы?
3. Каковы основные источники культуры в компании «Спейс»?

Решение:

1)Опишите организационную культуру в компании «Спейс».

В компании предусмотрена структура управления, имеется несколько отделов, в том числе отдел маркетинга, НИОКР, лаборатории, производственный отдел. В компании ставятся задачи и разрабатывается график разработки продукта и вывода его на рынок. Возглавляет компанию очень строгий руководитель.

Эта культура носит властный характер, поскольку принимаемые решения являются результатом скорее интуиции и власти руководителя, нежели определенной процедуры или рационального подхода. В такой ситуации часто наблюдается большая текучесть кадров, так как не наблюдается соответствие их обязанностей и полномочий: многие работники могут участвовать в решении того или иного вопроса, но принимает решение только один человек. Корпоративная культура такого типа может характеризоваться неправильными стратегическими решениями, низким моральным духом и большой текучестью кадров. Главные источники влияния — персональная власть и контроль руководителя над ресурсами.

2)Каковы проявления организационной культуры фирмы?

Организационная культура «Спейс» относится к типологии Р.Блейка и Дж.Моутон, подтип культуры- власть-подчинение.

Типология Р.Блейка и Дж.Моутон – характеризует тип организационной культуры сочетанием двух видов ценностных ориентаций: ориентация на продукцию (на эффективность работы, экономический результат) и ориентация на личность работника (удовлетворение потребностей, реализация возможностей и способностей).

«Власть-подчинение» – подавление интересов личности в пользу дела при любых обстоятельствах, жесткая дисциплина, иерархичность, хорошая управляемость. Минусы: низкая степень удовлетворенности сотрудников, большая текучесть кадров, отсутствие командного духа.

*ВЫДЕРЖКИ: Президент компании Джон Доуд– упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его «правила игры» заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-то не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.*

*ВЫДЕРЖКИ: Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен сложившейся ситуацией и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится – это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».*

*ВЫДЕРЖКИ: Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и ответил: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с*

*железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то поищи себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.*

В компании можно сказать, что слабая культура, слабая интеграция отдельных звеньев от основных организаций, примером тому является отдел сбыта.

3) Каковы основные источники культуры в компании «Спейс»?

Источники организационной культуры можно представить в виде таблицы 3.

## Источники формирования организационной культуры «Спейс»

№ п/п	Источники организационной культуры	Организационная культура
1	Факторы внешней среды – природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества	<p>Соответствующее образование Джон Доуд в области электроники позволило ему создать успешную компанию.</p> <p>Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы.</p> <p>Американская компания «Спейс» является крупной, прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейс» имеют большое значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный и научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.</p> <p>На развитие компании «Спейс» также повлиял правительственный заказ.</p> <p>В конце 1980-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.</p>
2	Общественные ценности и национальная культура страны – свобода личности, уважение и доверие властям, нацеленность на действие, жизненная позиция	<p>Жизненная позиция, нацеленность на результат:</p> <p>Доуд-руководитель компании – упрямый, высокомерный, всегда нацеленный на результат. Его «правила игры» заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных.</p>
3	Факторы внутренней среды – технологии, история (личности и события) организации.	<p>Основные подразделения «Спейс» – производственный отдел и отдел НИОКР. Большинство работников фирмы – высококвалифицированные физики. «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.</p> <p>Имеется четкая структура управления. Доуд принял ряд кадровых решений. В частности, он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сару Кэннингэм. Сара набрала в свой отдел новых сотрудников – маркетологов очень высокой квалификации.</p>

Основными источниками культуры компании «Спейс» являются: грамотный руководитель компании, высококвалифицированные сотрудники, наличие необходимого оборудования, лабораторий, производственный отдел и отдел НИОКР. Разработана организационная структура управления.

