

# МОДЕЛЬ НАДЛЕРА- ТАШМЕНА

Полуднякова Алёна  
Косолапова Екатерина

Согласно этой модели организация является открытой системой, которая подвергается воздействиям других систем, составляющих ее окружение, и оказывает на них ответные воздействия. Можно сказать, что окружение предъявляет требования к организации, которая отвечает реакциями.

Для того чтобы понять текущее состояние организации и описать желаемое состояние в будущем, можно использовать модель диагностики Надлера-Ташмена.



Основные элементы	Текущее состояние	Желаемое состояние в будущем

**Ключевыми компонентами** этой модели являются задачи, выполняемые организацией, её структуры и системы, её культура, а также люди, работающие в ней. Кроме того, существует необходимость в создании разделяемого видения. Нужно также найти человека (или людей), который сможет стать инициатором изменений.

- ❖ **Задачи** являются важнейшей частью организации, состоят из видов работ, которые необходимо выполнять, и характеристик их выполнения, а также количества и качества услуг или товаров, которые производит организация.
- ❖ **Организационные структуры и системы** включают в себя формальные организационные механизмы, такие, как линии подотчетности, информационные системы, механизмы мониторинга и контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты и вознаграждений, системы совещаний, производственная политика и т.д. Несмотря на то, что эти характеристики организации достаточно легко описать, они часто устаревают, поскольку не успевают реагировать на изменяющееся окружение.
- ❖ **Организационная культура** включает в себя ценности, ритуалы, источники власти, приверженности, нормы, неформальные взаимоотношения, которые влияют на всю деятельность.
- ❖ **Люди** привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, ценности, отношения и поведение. В период быстрых изменений основной причиной, вызывающей стресс, является стремление привести индивидуальные потребности в соответствие с формальными и неформальными структурами и системами организации, а также с ее культурой.

# Два оставшихся элемента модели диагностики – это:

*Разделяемое видение* - создание образа усовершенствованного будущего организации; оно является целью организации, на достижение которой направляется ее энергия.

*Лидерство* осуществляется человеком или людьми, которые направляют организацию на путь изменений, чтобы добиться выполнения целей в соответствии с разделяемым видением.

*Ценность данной модели* заключается в том, что она помогает структурировать мышление: менеджеру предлагается сначала проанализировать перечисленных выше элементов по отдельности, а затем оценить их соответствие друг другу. Четыре внутренних элемента организации находятся в состоянии динамического равновесия друг с другом и с окружением. Для того, чтобы организация функционировала без сбоев в работе, необходимо, чтобы изменения одного элемента сопровождались адекватными изменениями остальных элементов. Реакции одних элементов на изменения других элементов или окружения нередко можно предсказать.

# Пример

Компонент	Текущее состояние	Желаемое состояние
Задача	- устоявшаяся номенклатура продукции (не меняется на протяжении долгого периода времени)	- расширенная номенклатуры выпускаемой продукции - увеличенная доля рынка
Структура	- функционирующая система, нацеленная на производство узкого ассортимента товаров	- производственная система, ориентированная на производство широкого ряда товаров с возможностью дальнейшего расширения или быстрого перехода на производство совершенно новой продукции
Культура	- устоявшийся коллектив специалистов с нормальной рабочей атмосферой	- коллектив, в котором количество молодых специалистов занимает не менее трети от общего штата - высокий моральный дух, отсутствие конфликтов «молодых» и «старых» сотрудников
Люди	- большинство рабочих мест занимают люди, работающие на предприятии долгое время (многие не один десяток лет)	- молодые специалисты (выпускники ВУЗов и ПТУ) занимают значительную часть производственного штата
Потребление	Стандартные материалы и сырье (листовой металл)	Высокотехнологичные материалы
Продукт	Комплектующие для нефтедобычи и переработки (печи для подогрева нефти, сепараторы, дегазаторы, емкостное оборудование)	Буровые насосы, узлы и системы буровых установок, насосное оборудование, паровые и водогрейные котлы, фильтровальное оборудование, коксовые камеры, комплексные УПН (установка подготовки нефти), БПГ (блоки подготовки газа)

В ходе проведенных исследований можно однозначно утверждать, что разрыв между реальным и желаемым состоянием производимых на предприятии продуктов очень высок, а реальное состояние компонентов «Люди» и «Культура» будут активно противодействовать сокращению этой разницы в ближайшем будущем.

Таким образом, расширение ассортиментного ряда будет трудноосуществимо (или невозможно) без модернизации рабочей структуры и обновления производственного персонала.

Благодарим за  
внимание!