**Содержание:**

**1. Введение 3**

**2. Организационные модели 4**

**2.1. Первичные переменные 6**

**2.2. Переменные управления 8**

**2.3. Переменные эффективности 11**

**3. Заключение 12**

**4. Список литературы 13**

1. **Введение**.

Модель производственной организации непосредственно основывается на концепции социальных систем и помогает представить составляющие организации, ее инструментальные и поведенческие переменные.

Социальную систему можно описать с помощью выделения ряда переменных, ее характеризующих.

Первым шагом при планировании деятельности компании является постановка ее целей, вытекающая из задач предприятия. Она осуществляется, исходя из основной миссии, которая определяет общий смысл существования предприятия и оказывает важное влияние на форму планирования. Цели организации становятся критериями для оценки всей ее деятельности и принятия управленческих решений.

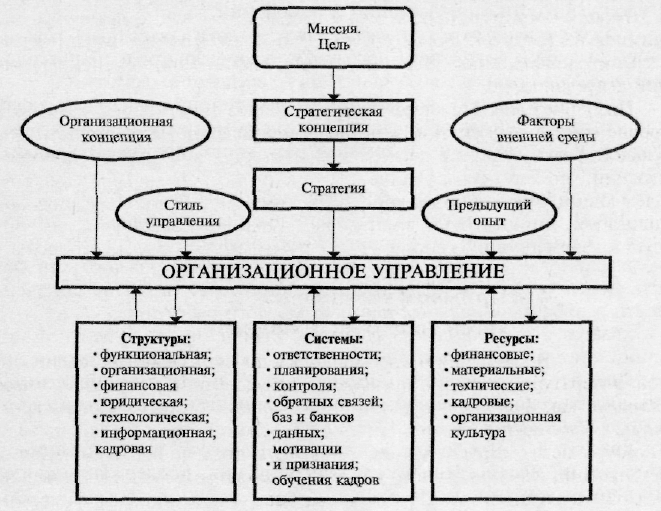
На основании сформулированных целей, анализа внешней среды, делового имиджа фирмы, потенциала предприятия, степени риска, приемлемой для предприятия, а также цикла его развития принимается базовая стратегия развития предприятия, отражающая общее направление его деятельности.

Процесс осуществления деятельности предприятия основывается на подчинении всех этапов разработки и реализации единой цели компании.

1. **Организационные модели**

Модели содержат главные ключевые элементы системы, вокруг которых наиболее активно идут информационные взаимодействия и которые «отвечают» за ее развитие. Для разных целей анализа орга­низации используются разные модели, но все они предназначены для решения общей задачи — изучения взаимодействия ключевых факторов системы, которые обеспечивают достижение поставленных целей.

Одна из моделей, которую можно использовать для анализа общих проблем организационного управления компанией, представ­лена на рисунке:



Эта модель помогает выработать общее представление об организации как о целостной системе, элементы которой тесно взаимосвязаны. Данная модель опирается на системный подход и ис­ходит из того, что организационное управление компанией, опираясь на предыдущий опыт, стиль управления, учитывая факторы внешней среды, вырабатывает цели и стратегию, согласно которым выстраивают­ся структуры, системы и определяются важнейшие ресурсы.

Для целей анализа организационной эффективности фирм ши­роко используются такие модели, как модель Парсона, модель Квина-Рорбаха и др.

Модель Парсона. Разработана на основе спе­цификации определенных функций, которую любая социальная сис­тема должна выполнять, чтобы выжить. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели — А01Ь: адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность. Суть модели: чтобы выжить, процветать и быть признанной другими организация­ми, необходимо интегрировать свои части в единое целое, уметь адап­тироваться к меняющимся условиям и, постоянно помня о миссии своей компании, добиваться поставленных целей.

Модель Клина-Рорбаха. Р. Квин и Дж.Рорбах предложили рассматривать влияние этих четырех факто­ров не в одном, а в трех измерениях. Они назвали свою модель «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». Данная модель включает следующие три измерения:

* интеграция—дифференциация — указывает на степень пред­почтения в сторону стабильности, порядка, предсказуемости либо в сторону гибкости, нововведений и изменений;
* внутренний фокус — внешний фокус — показывает преобладание интереса либо к внутренним проблемам, возникающим в организации, либо к укреплению позиций организации во внешнем ее окружении;
* инструменты — результаты — демонстрирует необходимость концентрации внимания не только на инструментах управления, про­цедурах, процессах, но и на конечных результатах (производительность, эффективность и др.).

Модель Квина-Рорбаха можно использовать как эффективный инструмент организационной диагностики.

Общепризнанные ценности тесно связаны с миссией компании. Они могут изменяться в связи с обстоятельствами и ситуацией. Свое­временное переосмысление ценностей имеет решающее значение для выживания и успеха организации.

Системы и процедуры стимулируют стремление организации к ус­тановленному порядку и происходят в компании с привлечением мно­гих людей, выполняющих различного рода работы и принимающих ре­шения. Системы поддерживают структуру. В зависимости от типа ксм-пании и подходов перечень систем различается. Системы оказывают сильное влияние на все, что происходит в большинстве организаций, они служат мощным инструментом осуществления перемен.

Кадры и стиль связаны с решением вопроса о том, какие люди нужны компании. Это не столько проблема отдельных работников, сколько общего стиля организации.

Приведенные в этом разделе модели еще раз убедительно показыва­ют, что любое представление об объекте с помощью модели, любое обоб­щение имеют свою область применимости. В разных случаях, в зависимо­сти от задачи исследования, выбирается наиболее подходящая модель.

В практике управления компаниями широкое применение полу­чили различного рода классификаторы, которые позволяют система­тизировать задачи или системно описать область исследования. По­строение классификаторов — это путь к систематизированному описа­нию предметной области исследования. Главные их достоинства — логичность и простота. Основаниями классификации в менеджменте могут служить: система и ее внешняя среда; объект управления — субъект управления; компоненты менеджмента; этапы принятия ре­шений в менеджменте. Ранее мы уже пользовались подобными клас­сификациями.

Различного рода классифика­торы задают исходную сетку координат, в которых исследу­ется та или иная задача ме­неджмента. Матричные класси­фикаторы зачастую с успехом заменяют визуальные модели, главное их достоинство состоит в том, что они позволяют ана­лизировать объект по двум или трем признакам одновременно, легко поддаются программи­рованию, эффективны в ка­честве наглядного материала для анализа.

**2.1. Первичные переменные.**

***Первичные переменные*** – этот требования к системе управления организацией, задаваемые извне или формирующиеся внутри нее.

К первичным переменным относятся:

* внешняя среда
* цели и стратегии
* производственно-технологическая основа
* персонал

*Окружающая среда (внешняя среда)*

В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности.

Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что сами организации генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые, например, виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования, технологий.

Высокая степень неопределенности факторов внешней среды значительно осложняют процедуры разработки и принятия управленческих решений. Поэтому руководители как зарубежных, так и отечественных предприятий остро ощущают потребность в систематической, оперативной и всесторонней информации о состоянии и возможных изменениях, происходящих во внешней среде. Вместе с тем в реальной практике большинство российских предприятий не уделяет должного внимания факторам внешней среды, что в значительной мере обусловлено недостаточной разработанностью теоретических и методологических основ организации, ее исследования с учетом национальной, региональной и отраслевой специфики.

Внешняя среда включает в себя:

* *социальную среду*

Она включает в себя элементы и подсистемы всего общества, воздействующие на организацию: общественно-экономические отношения, политику, культуру, государственное устройство и законодательство, образование, традиции и т. д.

* *среда задач*

Это совокупность подсистем и элементов связи, которые возникают в следствии специфических производственно-хозяйственных задач данной организации (характер собственности, конкуренция, природная среда).

Окружающая среда выделяется как главная определяющая переменная организации, которая в значительной степени влияет на характер внутренних структур и процессов организации, устанавливает ее границы, действует на поведение. В процессе своего функционирования организация адаптируется к внешней среде, подстраивает к ней свои цели.

*Цели и стратегии*

Это переменные производственной системы, которые отчасти являются заданными, т.е. задаются объективно исходя из сущности и роли организации, отчасти регулируемыми, поскольку они результат «стратегического выбора» руководства предприятия и служат делу развития организации.

*Цели* – это желаемое состояние организации как системы, которое должно быть достигнуто путем использования ресурсов организации.

*Стратегия* - это определение основных долгосрочных целей и задач организации, утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Когда цели и стратегии сформированы, предприятия разрабатывают свою политику действий. Стратегия устанавливает долгосрочные цели организации, а политика доводит в руководящие указания для выработки решений по достижению этих целей.

Цели и стратегия это переменные, которые в первую очередь подвержены воздействию извне, выполняющие наиболее активную, непосредственно направляющую и организационную функцию.

*Производственно-технологическая основа*

Это важнейшая первичная переменная, она охватывает материальную базу производственной системы (средства и предмет труда, технологию…), а так же всю совокупность производственных, трудовых, естественных и отчасти информационных процессов.

Производственно-технологическая основа относится и к заданным, и к регулируемым переменным и определяется общим уровнем развития производственных сил и уровнем научно-технического прогресса.

В то же время производственно-технологическая основа- это регулируемая переменная. Ее характеристики являются предметом осознанного выбора в отношении состава организационной и управленческой деятельности.

*Персонал*

Это одна из существенных переменных социальной системы. Характеристиками персонала являются культурные и ценностные предпосылки, уровень квалификации и профессиональная подготовка работников, стиль лидерства, исходная мотивационная база трудового поведения в коллективе.

Персонал также относится частично регулируемым и частично нерегулируемым переменным. Потенциал руководства, инженерно-технических работников, служащих и рабочих, во многом определяющий выполнение ими трудовых функций, задается извне. Но формирование кадрового персонала - это процесс, регулируемый организацией. Потенциал работников развивается внутри организации, и на него оказывает влияние внутренние факторы–организационная структура предприятий, практический опыт, профессиональная переподготовка и т. п.

**2.2 Переменные управления.**

***Переменные управления*** – это собственно характеристики управляющей системы:

* организационная структура управления
* процессы управления
* руководство (лидерство)
* поведение в организации

*Организационная структура управления*

Это главная из контролируемых, перестраиваемых по воле руководителя организации ее характеристик.

Структура – это взаимосвязь различных функций и видов деятельности внутри организации; это элементы системы, их связи и целостные свойства, если они обеспечивают устойчивое состояние системы. Структура должна соответствовать целям и задачам организациям, должна быть приспособлена к ним.

Организационная структура создает каркас, который является основой для формирования подразделений, выполняющих те или иные функции. Организационную структуру можно сравнить со скелетом живого организма, который связывает все функционирующие отдельные части тела. Структура позволяет выделить и установить отношения между сотрудниками организации и ее отдельными сотрудниками.

*Процессы управления*

Структура и процессы – две неразделимые стороны организационной системы. Характер процессов, протекающих в системе, в значительной степени определяет структуру организации.

Процессы в организационной системе подразделяются:

- процессы функционирования:

- функции управления

- принятия решений

- организационные коммуникации

- процессы развития:

- процессы нововведений

- процессы организационного роста

*Функции управления* – это виды управленческой деятельности. Процесс управления можно дифференцировать и выявить набор функций: планирования, организации, координации, регулирования, контроля и учета. В последующем функции подразделяются на задачи, работы и т. д. Функции позволяют описать содержание деятельности по управлению, отразить важнейшие стороны полного цикла процесса управления.

*Процесс принятия решений* – рассматривается как процесс выработки и реализации управленческих решений, как выбор курса действий для достижения определенной цели. Целесообразно выделить шесть фаз (этапов) принятия решений:

- определение цели

- идентификация и анализ проблем

- генерирование и анализ альтернатив

- выбор решения из предложенных альтернатив

- реализация решения

- оценка исполнения

*Организационные коммуникации*

Это процесс, путем которого идея передается получателю с намерением изменить поведение последнего. Значение коммуникаций весьма велико, так как они дают жизнь организационным структурам, позволяющим реализовать процесс решений и обеспечивать связь в системе. Для реализации организационных коммуникаций создаются коммуникационные сети в которых элементы таких сетей и их подсистемы связаны коммуникационными потоками.

*Организационные нововведения*

Направлены на введение изменений в организацию производства, труда и управления. В современных условиях организационные изменения направлены на расширения применения гибких адаптивных форм организаций и увеличения темпов организационных изменений под влиянием меняющихся объективных условий. Процесс нововведений состоит в выделении двух главных стадий:

- генерирование нововведения

- внедрение нововведения в текущий организационный процесс

*Организационный рост*

Процесс организационного роста это увеличение объема деятельности и численности персонала организации, сопровождаемое изменениями форм и методов организационной и управленческой деятельности. Проблема организационного роста состоит в выборе тех или иных форм организационной работы при различных характеристиках объема деятельности, численности работающих, информационной нагрузки на руководителей и т. д.

*Лидерство*

Эта категория характеризует требования к руководителю и стилю его поведения.

Лидерство – это способность эффективно влиять на деятельность подчиненных во имя достижения целей организации.

Лидер должен обладать рядом особых качеств, среди которых более высокий уровень интеллектуального развития, социальная зрелость, широта взглядов, внутренняя самодисциплина, целеустремленность, понимание важности «человеческих отношений» среди подчиненных.

Выделяют четыре стиля лидерства:

- эксплуататорско-авторитарный

- патернолистско-авторитарный

- совещательный

- партисопативный

*Поведение*

Через эту категорию реализуется характеристика действий людей и групп в организациях.

С одной стороны, поведение- это переменная управления, выражающаяся в сознательных действиях аппарата управления, что является одним из инструментов решения возникающих проблем, а с другой стороны – результат воздействия системы управления на членов организации, зависящий от того, насколько эффективны рычаги мотивации и благоприятен организационный климат.

Результат поведения людей характеризуется двояко:

- через внешние показатели производительности, отражающие объективные экономические результаты труда

- через внутренние показатели удовлетворения (для отдельного работника) и организационного климата (для группы или организации).

Различные стороны трудового поведения в организации проявляются в механизмах мотивации, групповой динамики и разрешения конфликтов.

Мотивация – является главной характеристикой поведения человека.

Мотив – это внутреннее состояние, которое дает энергию, анализирует или движет, направляет людей к достижению целей.

Мотивация основывается на следующих предпосылках:

- человек в производстве мотивируется прежде всего экономически

- в качестве дополнительных стимулов действует стремление к безопасным и хорошим условиям труда, включая внимательное отношение начальника к подчиненным

- использование в мотивации факторов социального плана, в том числе морального поощрения, продвижения, самовыражения.

Наличие указанных условий положительно влияет положительно влияет на удовлетворенность и мораль персонала.

*Групповая динамика*

Это важнейший аспект организационного поведения, который определяется положительным влиянием группы на поведение людей.

Для решения внутриорганизационных проблем большое значение имеют первичные, малые группы. Формирование и деятельность неформальных групп способствуют созданию стабильности и удовлетворенности ее членов, развитию командного духа, развивает способность работников к коллективному решению задач.

Конфликты и их решение – та же характеристика переменной «поведения» в организационной системе. Конфликты имеют место в жизни людей, организации. При этом можно выделить два вида конфликта:

- индивидуальные

- организационные

Индивидуальные конфликты носят преимущественно психологический характер, например конфликты из-за возникновения барьеров при достижении личных целей, ролевые конфликты.

Организационные конфликты порождаются структурой, процессами, связями, системой стимулирования. Например: конфликты между подразделениями, между начальником и починенными.

Важно понимать причины возникновения конфликтов, знать средства их предупреждения и пути разрешения и применять их в практической деятельности.

**2.3. Переменные эффективности**

***Переменные эффективности -*** это блок эффективности в модели организации опосредует связь между требованиями среды, целями и производственно-экономической основой организации, с одной стороны и параметрами системы ее управления – с другой.

Оценка организационной эффективности осуществляется по отношению к конечным целям системы. Она должна отражать морально-психологическое удовлетворение членов организации своей деятельности, оценивать способность организации к поддержанию и росту своего потенциала.

Блок организационной эффективности должен увязать первичные переменные и переменные управления, завершая характеристику организации.

В этих целях следует сопоставить критерии эффективности системы с блоками первичных переменных(окружающая среда, цели, стратегии) и с блоками переменных управления.

**3. Заключение.**

Проводя исследования организационного развития как феномена организации, с одной стороны, организаци­онное развитие понимается как всеобъемлющая, последовательная и многоуровневая стратегия, нацеленная на постоянные изменения в организации и использующая современные системно-кибернетические подходы к управлению. С другой стороны — это широкая философ­ская концепция и методология внутрифирменных изменений, бази­рующихся на рассмотрении организации как открытой системы.

Для изучения процессов развития в организации используются несложные визуальные модели, позволяющие формализовать основные представления об объекте исследования.

**4. Список литературы.**

1. Туровцев О.Г., Теория организации, Туровцев О.Г., Родионова В.Н., Москва: изд. РИОР, 2006 г., с. 97
2. Баранников А.Ф., Теория организации, Баранников А.Ф., Акимов Т.А., Москва, 2005 г.