

© Н. М. ЧИКИШЕВА

*Тюменский государственный архитектурно-строительный университет
kman@tgasu.ru*

УДК 658

**РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ
СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL BASES
OF MANAGING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT
OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE**

В статье рассматриваются основные понятия, связанные с организационным развитием предприятий строительной отрасли, излагается авторский вариант формирования объекта управления организационным развитием строительного предприятия, основанный на процедуре выбора организационных элементов, наиболее подверженных влиянию планируемых перемен; разработан алгоритм организационного развития, позволяющий планировать и оценивать организационное состояние строительного предприятия в процессе перехода его из одного состояния в другое в соответствии с предложенной технологией управления организационного развития на основе определения текущего и будущего организационного состояния строительного предприятия с учетом специфики развития его организационных элементов.

The article deals with the basic concepts related to organizational development in construction industry. The article highlights the author's version of a form of managing organizational development of a construction enterprise, based on the selection process of organizational elements, most exposed to planned changes; the algorithm of organizational development, which helps to track and evaluate the organizational state of a construction company in the process of its transition from one state to another in accordance with the proposed technology of managing organizational development by identifying current and future organizational state of the construction company, taking into account the specifics of the development of its organizational elements.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. *Организационное развитие, организационные изменения, технология управления запланированными изменениями, модель управления организационным развитием, оценка уровня организационного развития.*

KEY WORDS. *Organizational development, organizational change, technology management of planned changes, management model of organizational development, assessment of the level of organizational development.*

В рыночных условиях хозяйствования необходимым инструментом повышения эффективности строительного производства должно стать управление организационным развитием предприятия, которое направлено на решение внутренних проблем за счет своевременного осуществления запланированных изменений.

В современной теории управления нет единого мнения при рассмотрении таких терминов, как «организационное развитие» и «развитие организации». Большинство авторов склонны считать, что эти понятия тождественны, однако в последнее время появились работы отдельных авторов, которые утверждают, что «развитие организации» по своему содержанию является понятием гораздо более широким, чем «организационное развитие», и включает в себя последнее (рис. 1). Именно данное соотношение понятий представляется наиболее приемлемым с точки зрения управления предприятиями.

Изучение теоретических основ организационного развития позволило выделить три подхода к трактовке данного понятия:

1. Организационное развитие как совокупность организационных элементов предприятия. Представители системного подхода — Р. Пэйтон, У. Френч, С. Белл и др. — полагают, что организационное развитие отражает возможность элементов внешней и внутренней среды организации изменяться, т. е. генерировать форму и тип изменений.
2. Организационное развитие как образовательная стратегия изменения культурных и структурных элементов предприятия. Приверженцы стратегического подхода — это У. Беннис, Д. Поррас, П. Робертсон и др. — при идентификации понятия «организационное развитие» на первое место ставят прежде всего краткосрочность запланированных изменений культурных и структурных элементов организации, необходимых для временного улучшения и/или адаптации организации к конкретной ситуации.
3. Организационное развитие как процесс запланированных изменений культуры, структуры, людей и процессов предприятия. Сторонники процессного подхода — П. Вэйл, Р. Шмук, М. Майлс и др. — при определении понятия «организационное развитие» подчеркивают в первую очередь долгосрочную основу запланированных изменений основных элементов организации, обеспечивающих ее развитие и/или эволюцию, т. е. рост конкурентоспособности предприятия на длительную перспективу.

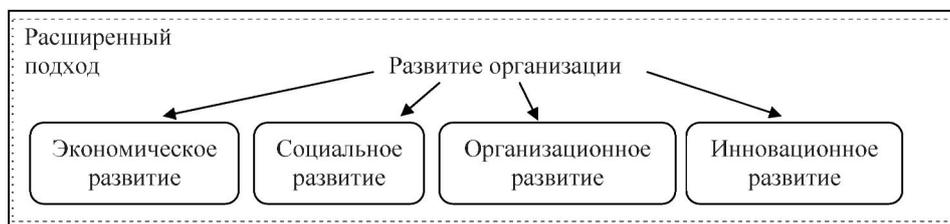


Рис. 1. Взаимосвязь понятий «развитие организации» и «организационное развитие»

Рассмотренные подходы к определению термина «организационное развитие», выявляют различные взгляды на понимание его сущности. Такое различие в понятиях объясняется тем, что каждый из исследователей на первое место ста-

вит одну из характеристик организационного развития предприятия. Одни авторы в своих исследованиях делают акцент на продолжительности и условиях, определяющих факторы организационного развития, другие — на целях и результатах организационного развития. Наша точка зрения в данном контексте заключается в необходимости объединения всех вышеназванных аспектов при определении понятия «организационное развитие строительного предприятия».

Более того, организационное развитие строительного предприятия наиболее целесообразно рассматривать с позиции комплексного подхода, учитывающего положения системного и процессного. Согласно этому подходу строительные предприятия получают конкурентные преимущества в результате более качественного управления запланированными изменениями в организации. Следовательно, организационное развитие может определяться как процесс запланированных изменений организационных элементов строительного предприятия, позволяющий обеспечить рост конкурентоспособности строительного предприятия за счет качественного проведения данных изменений.

О процессе организационного развития можно судить по динамике изменения элементов организационного состояния предприятия. Проанализировав и обобщив работы ряда ученых, посвященные исследованию проблем формирования состава организационных элементов предприятия, нами предлагается следующий примерный перечень элементов строительного предприятия: миссия, стратегия развития, организационная культура, организационная структура, организация и технология производства [1].

Организационное развитие как процесс перехода организации из текущего организационного состояния (ОС1) в новое (ОС2) за счет реализации запланированных изменений представлен на рис. 2.

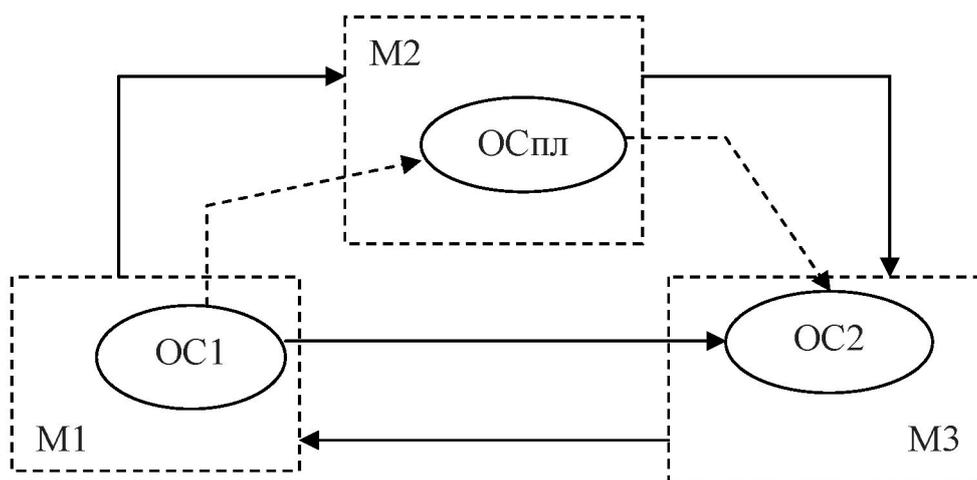


Рис. 2. Организационное развитие как процесс запланированных изменений:
M1 — момент времени, соответствующий текущему организационному состоянию предприятия (ОС1); M2 — период осуществления запланированных изменений;
M3 — момент времени, соответствующий новому организационному состоянию предприятия (ОС2)

Приоритетность и значимость отдельных организационных элементов строительного предприятия может меняться в зависимости от цикла его развития, продолжительности запланированных изменений, влияния параметров внешней и внутренней среды, поэтому нами рекомендуется определять состав элементов, наиболее подверженных изменениям, экспертным путем.

Управление организационным развитием строительного предприятия нацелено прежде всего на решение вопросов, связанных с обеспечением развития организационных элементов строительного предприятия для достижения его стратегических целей.

Концептуальная модель управления организационным развитием строительного предприятия, в авторском представлении, изображена на рис. 3. Данная модель включает факторы организационного развития строительного предприятия, показывает влияние субъекта на объект управления организационным развитием и конечные результаты, получаемые при целеориентированном управлении данным процессом.

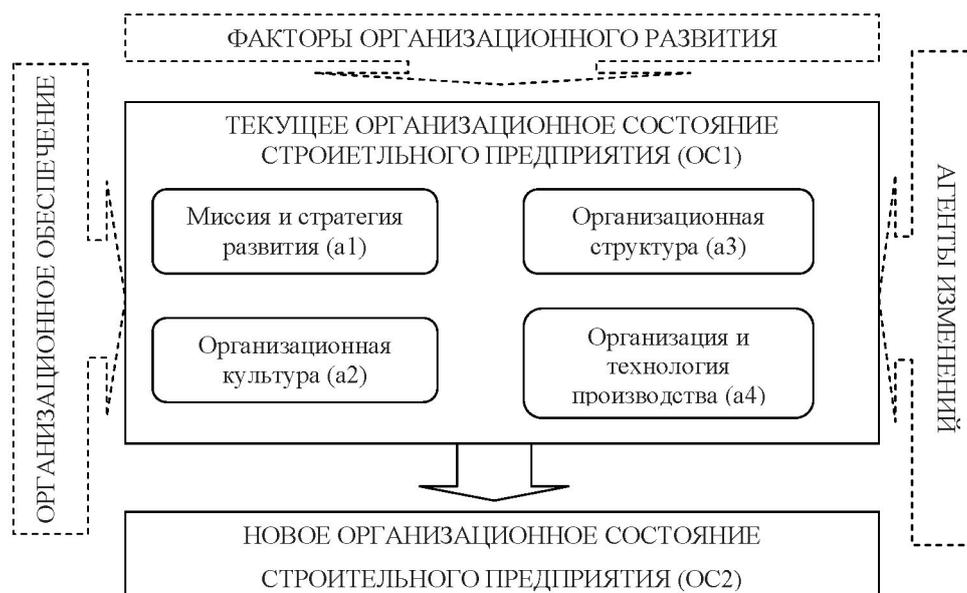


Рис. 3. Концептуальная модель управления организационным развитием строительного предприятия

Субъект управления «агенты изменений» представлен специалистами и сотрудниками строительного предприятия, которые принимают непосредственное участие в реализации запланированных изменений. Объект управления «организационное развитие» выступает как совокупность элементов строительного предприятия, характеризующих его организационное состояние.

Особенностью концептуальной модели является присутствие человеческого фактора как в субъекте, так и в объекте управления организационным развитием. Это связано с тем, что общепринятая концепция организационного развития отражает идею поведенческого подхода, согласно которой эффективность деятель-

ности предприятий в нестабильных условиях внешней среды во многом определяется осознанием роли человеческого фактора в управлении организацией.

Большинство предприятий строительной отрасли в настоящее время уделяют особое внимание повышению эффективности деятельности за счет управления организационным развитием предприятия, которое призвано решать вопросы, связанные с саморазвитием и самообучением персонала для качественного осуществления запланированных изменений в организации. При этом следует отметить, что ключевым условием качественного проведения изменений является безболезненное для сотрудников предприятия их внедрение, призванное обеспечить реализацию запланированных изменений быстро, точно и эффективно.

Важнейшим блоком концептуальной модели является обеспечение организационного развития предприятия. Это закономерно, поскольку именно организационное обеспечение создает условия и предпосылки, при которых возрастает качество проводимых изменений. К основным составляющим блока организационного обеспечения можно отнести социально-психологическое, мотивационное, кадровое, методическое (комплекс мероприятий и рекомендаций для повышения уровня организационного развития предприятия), информационное обеспечение организационного развития.

Объективные факторы организационного развития являются источником запланированных изменений и определяют их продолжительность. Источник связан с элементами внешней и внутренней среды и характеризует их совокупное влияние на организационное развитие. Однако необходимо отметить, что наиболее значимым, определяющим вектор организационного развития строительного предприятия, на наш взгляд, является такой элемент организационного состояния, как принятая стратегия развития (приоритетные направления развития) и цели руководства. Поэтому в качестве объективных факторов, определяющих организационное развитие строительного предприятия в нашей модели, выступают силы изменения внутренней среды предприятия.

Как показали результаты исследования, основой получения конкурентных преимуществ являются адаптивные возможности предприятия, а именно способность к изменениям. Более того, не только собственно изменения, но и время, необходимое для их реализации, оказывается важным конкурентным преимуществом предприятия. Следовательно, в соответствии с продолжительностью запланированных изменений формируется фактор времени, определяющий эволюционное или революционное направление организационного развития строительного предприятия.

Объективные факторы организационного развития — факторы внутренней среды строительного предприятия и фактор времени — тесно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга. При этом каждый из них несет свою целевую нагрузку и не перекрывается полностью другими факторами.

Организационное развитие требует длительной и целенаправленной работы всего коллектива предприятия, поэтому реализация предложенной модели на крупных и средних предприятиях строительной отрасли делает необходимым разработку алгоритма организационного развития (см. рис. 4), который включает четыре этапа:

I этап. Оценка текущего организационного состояния строительного предприятия.

Данный этап начинается с описания, анализа и прогнозирования изменений внешних условий строительных предприятий, т. е. с выявления причин требуемых изменений. Информацию о текущем организационном состоянии предприятия можно получить на основе оценки количественных и качественных показателей, характеризующих состояние организационных элементов строительного предприятия. Выбор показателей осуществляется экспертно по стандартной процедуре при участии ведущих специалистов предприятия, а в отдельных случаях — с привлечением сторонних консультантов. После определения системы показателей оценивается текущее состояние строительной организации (ОС1). Затем проводится расчет интегрального показателя оценки уровня организационного развития строительного предприятия. Полученное значение показателя будет являться базой для оценки уровня организационного развития.

II этап. Планирование будущего организационного состояния строительного предприятия.

Будущее организационное состояние строительного предприятия полностью зависит от целей и стратегии его развития, определяется системой частных показателей, планируемые значения которых устанавливаются экспертной группой расчетным путем или по аналогии со среднеотраслевыми показателями. Итогом второго этапа является выработанный комплекс мероприятий организационного развития, который способствует наиболее успешному осуществлению стратегии развития предприятия, т. е. достижению стратегических целей предприятия. Во избежание диспропорции в развитии предприятия комплекс мероприятий должен формироваться для каждого организационного элемента.

III этап. Управление запланированными изменениями текущего организационного состояния строительного предприятия.

Основная задача организационного развития — обеспечение гармоничного развития взаимосвязанных элементов предприятия. На третьем этапе происходит процесс изменения организационного состояния строительного предприятия, управление которым представлено автором в виде технологии. Результатом третьего этапа является переход строительного предприятия в новое организационное состояние (ОС2).

IV этап. Оценка нового организационного состояния строительного предприятия.

На этом этапе определяется фактическое организационное состояние по выбранным на первом этапе показателям системы и рассчитывается интегральный показатель оценки уровня организационного развития строительного предприятия. Полученные значения показателей сопоставляются с плановыми (нормативными) значениями. Если полученное отклонение превышает установленные на предприятии пределы, то проводится идентификация и анализ причин отклонений. На основании сделанных выводов разрабатываются корректирующие мероприятия, которые реализуются на следующих циклах организационного развития. Если отклонения не выявлены или они незначительны, то принимается решение о завершении выполнения программы по достижению целей управления.

Отечественная практика управления строительными предприятиями показала, что одним из проблемных вопросов является неэффективное управление

организационным развитием. Это объясняется недостаточным уровнем квалификации работников и несовершенством теоретических основ в области управления изменениями.

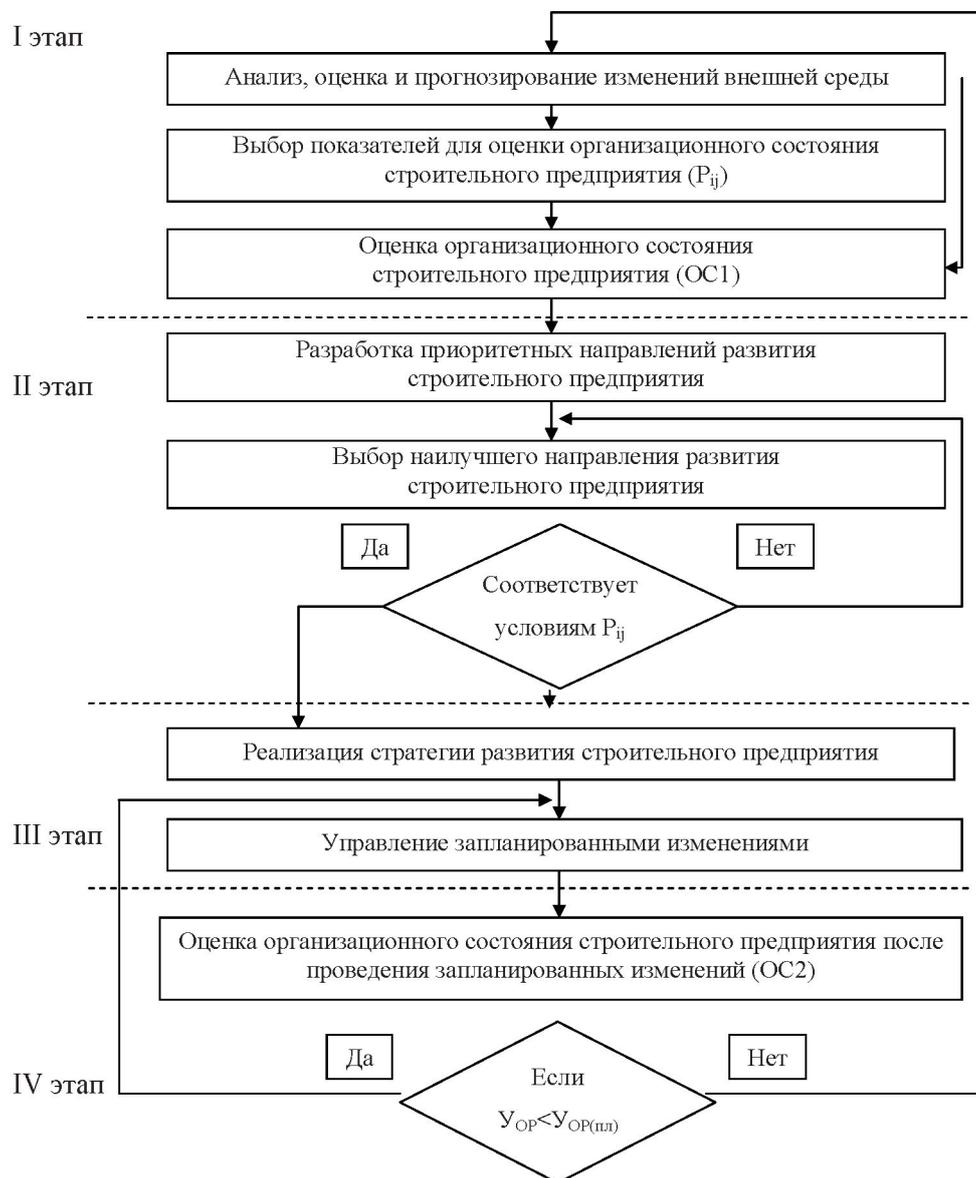


Рис. 4. Алгоритм организационного развития строительного предприятия

Продуманное, целеориентированное управление изменениями создает для строительной организации конкурентные преимущества и является внутренним источником организационного развития. На основе анализа и обобщения ряда фундаментальных работ зарубежных специалистов в данной области нами

предложена технология управления запланированными изменениями на строительном предприятии. Ее основное назначение — установление рационального взаимодействия организационных элементов строительного предприятия в процессе управления организационным развитием для качественного проведения запланированных изменений [2].

Предлагаемая технология может быть представлена совокупностью управленческих операций и действий, выполняемых в определенной последовательности.

Разработанная нами технология управления запланированными изменениями на строительном предприятии уже с первой операции предполагает активное привлечение сотрудников строительного предприятия к проведению изменений, что способствует их успешному самообучению и саморазвитию, а также уменьшению силы сопротивления запланированным изменениям.

Для определения фактических результатов управления запланированными изменениями предлагается рассчитать интегральный показатель оценки уровня организационного развития строительного предприятия по следующей формуле:

$$Y_{OP} = \prod_{j=1}^m K_j \rightarrow \max, \quad (1)$$

где Y_{OP} — интегральный показатель оценки уровня организационного развития строительного предприятия;

$j = \overline{1, m}$ — номера организационных элементов строительного предприятия, подверженных запланированным изменениям;

K_j — показатель уровня развития j -го организационного элемента строительного предприятия.

Показатель уровня развития каждого организационного элемента строительного предприятия определяется следующим образом:

$$K_j = \frac{1}{n_j} \sum_{i=1}^{n_j} P_{ij} \rightarrow \max, \quad (2)$$

где $i = \overline{1, n_j}$ — номера учитываемых частных показателей, характеризующих уровень развития i -го организационного элемента строительного предприятия;

P_{ij} — частный i -й показатель, характеризующий состояние j -го организационного элемента строительного предприятия.

Расчет частных показателей системы осуществляется по следующей схеме:

$$P_{ij} = \begin{cases} \frac{V_{ij}}{\max_{1 \leq j \leq m} V_{ij}}, & \text{если } V_{ij} \rightarrow \max; \\ \frac{\min_{1 \leq j \leq m} V_{ij}}{V_{ij}}, & \text{если } V_{ij} \rightarrow \min, \end{cases} \quad (3)$$

где V_{ij} — значение i -го частного показателя по j -му организационному элементу строительного предприятия.

Для оценки уровня организационного развития нами сформирована система частных показателей, характеризующих организационное состояние строительного предприятия [4].

Использование предложенных методических разработок и рекомендаций по управлению организационным развитием позволит строительным предприятиям повысить конкурентоспособность, успешно функционировать в системе рыночного хозяйствования, обеспечивая эффективность своей финансово-производственной деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бабанина Д. А. Организационное развитие как технология управления социокультурным взаимодействием в организации: дис. ... канд. социол. наук. М.: РГБ, 2005. 186 с.
2. Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л. Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М, 2012. 263 с.
3. Казанова Н. В. Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2006. 31 с.
4. Чикишева Н. М., Ефимова Н. С. Методические основы управления организационным развитием строительного предприятия. Тюмень: Печатник, 2013. 156 с.

REFERENCES

1. Babanina, D. A. Organizacionnoe razvitie kak tehnologija upravljenija sociokul'turnym vzaimodejstviem v organizacii: dis. kand. sociol. nauk [Organizational development as a socio-cultural interaction management technology in an enterprise: Dis. Cand. Sociol. Sciences]. M.: RGB, 2005. 186 p. (in Russian)
2. Zakharov, N. L., Kuznetsov, A. L. Upravlenie social'nym razvitiem organizacii [Management of social development of an organization]. M.: INFRA-M, 2012. 263 p. (in Russian)
3. Casanova, N. V. Teorija i metodologija upravljenija organizacionnymi izmenenijami na promyshlennyh predpriyatijah: avtoref. dis. dokt. jekon. nauk [Theory and methodology of managing organizational change in industry enterprises: Abstract of the dis. of doctor of economic sciences]. St. Petersburg, 2006. 31 p. (in Russian)
4. Chikisheva, N. M., Efimova, N. S. Metodicheskie osnovy upravljenija organizacionnym razvitiem stroitel'nogo predprijatija [Methodical bases of managing organizational development in the sphere of construction]. Tyumen: Pechatnik, 2013. 156 p. (in Russian)

Автор публикации

Чикишева Наталья Михайловна — профессор кафедры менеджмента Тюменского государственного архитектурно-строительного университета, доктор экономических наук

Author of the publication

Natalia M. Chikisheva — Professor of Management, Tyumen State University of Architecture and Construction, Doctor of Economics