

# **МОДЕРНИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ ПРИ ИЗМЕНЕНИИ УСЛОВИЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

*Панин Валерий Иванович, Белова Ольга Львовна*

Государственный университет управления,  
Российская Федерация, 109542, г. Москва, просп. Рязанский, 99

*В данной статье поднимаются вопросы модернизации организационных структур строительных компаний при изменении условий функционирования. Обобщены результаты исследования в области организационных изменений в структурах управления предприятий строительной отрасли. Уточняются внешние и внутренние факторы, влияющие на функционирование организаций. Рассматривается роль системы управления персоналом в успехе модернизации.*

*Ключевые слова: диагностика, организационные изменения, модернизация, совершенствование систем управления, управляющая система, управление персоналом.*

## **MODERNIZATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND TASKS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF CONSTRUCTION COMPANIES UNDER CHANGING OPERATING CONDITIONS**

*Panin Valeriy I., Belova Olga L.*

State University of Management,  
99, Ryazan Av., Moscow, 109542, Russian Federation

*This article raises the issues of modernization of organizational structures of construction companies with changing operating conditions. The results of the research in the field of organizational changes in the management structures of enterprises in the construction industry are summarized. The external and internal factors affecting the functioning of organizations are clarified. The role of the personnel management system in the success of modernization is considered.*

*Keywords: diagnostics, organizational changes, modernization, improvement of management systems, management system, personnel management.*

Модернизация организационной структуры управления – это ее качественное изменение, переход от имеющегося состава и взаимосвязей субъектов управления к новым связям на качественно новом уровне. Процесс модернизации должен включать:

- системный анализ работы компании и ее внешних связей для выявления проблемных участков;
- разработку генерального плана необходимых преобразований;
- исследование программы изменений на предмет простоты и конкретности предлагаемых мер;
- подготовку персонала организации к предстоящим изменениям;
- последовательную реализацию запланированных мероприятий.

Практика показывает, что это гораздо эффективнее и безопаснее, чем одномоментные изменения многих структурных элементов.

Конечно, если компания показывает высокие результаты работы, полностью удовлетворяет современным требованиям, то вопрос о модернизации ее оргструктуры не встает. Однако быстро развивающиеся сегменты рынка, в том числе, строительная отрасль, требуют систематического обновления многих звеньев управления, это необходимо для поддержания высокого качества и сроков работы.

В связи с этим оперативное обновление организационной структуры управления и успешную адаптацию к новым условиям необходимо предусмотреть еще на этапе планирования структуры управляющей системы компании [4].

### **Организационные изменения**

На функционирование любой организации постоянно влияют внутренние и внешние факторы, на которые нужно адекватно реагировать.

– Внешние факторы – это покупатели, клиенты, конкуренты, контролирующие госорганы, *непосредственно* влияющие на деятельность компании и политико-экономическая ситуация в стране, развитие науки и техники, оказывающие *косвенное* воздействие.

– Внутренние факторы – сильные и слабые стороны самой организации, имеющиеся у нее материальные и человеческие ресурсы, уровень управления ими, особенности вертикальной и горизонтальной коммуникации персонала компании.

Если существующая оргструктура уже не может справиться с изменившимися условиями, ее необходимо модернизировать.

Организационные изменения могут быть плановыми или стихийными, когда необходимо оперативно реагировать на непредвиденные обстоятельства.

Их также можно условно разделить на операционные (преобразования технологии управления персоналом, обновление ассортимента продукции и др.) и трансформационные (модернизация структуры, глобальное изменение стратегии развития, изменение кадровой политики и т. д.).

Чем больше количество и сложность организационных изменений на объекте управления, тем более сложная оргструктура должна быть создана

для их реализации. Если нужны локальные (частные) преобразования, не требуется сложной координации затронутых изменениями подразделений. Если планируются более широкие, модульные преобразования, необходимость скоординированных действий субъектов управления возрастает.

Когда планируются системные изменения, для их реализации создаются новые специализированные субъекты (см. описание матричной структуры). В такой ситуации сверхвысокая нагрузка падает на менеджмент высшего звена, в том числе на руководителя компании. Если процесс модернизации организован правильно, то происходит необходимое делегирование полномочий субъектам более низких уровней управления [1].

#### **4 уровня управления**

В инвариантной (фактически не изменяющейся при любых условиях) структуре управления подавляющего большинства компаний можно выделить 4 уровня управления персоналом:

Уровень 1. Руководитель, в ряде организаций также главный бухгалтер.

Уровень 2. Заместители и другие сотрудники администрации.

Уровень 3. Руководители управлений, отделов, секторов и др.

Уровень 4. Рядовой персонал.

Это минимальное количество уровней вертикальной структуры, которые удобно представить в виде органограммы. На каждом из уровней существует горизонтальная структура «смежников» – связанных между собой коллективов (временных и постоянных), различных рабочих групп и т. п.

Подобная четырехуровневая структура характерна для сравнительно небольших организаций, на крупном предприятии возникает необходимость в пятом уровне генерального директора, а в некоторых случаях и в шестом, если речь идет о холдинге с советом учредителей, которые имеют право назначать и увольнять гендиректора и производить другие важные изменения [2].

#### **Роль уровней управления в модернизации организационной структуры**

Уровень 1. Стратегическое управление модернизацией – формирование новых субъектов управления, а при необходимости и дополнительных, высших уровней управления.

Уровень 2. Осуществление тактического управления, для чего обычно вводится новая должность директора или заместителя директора по развитию. Этот топ-менеджер, совместно с руководителем системы управления персоналом, отвечает за необходимые изменения штатного расписания, должностных обязанностей и зоны ответственности руководителей среднего звена. Распределение обязанностей ведущих сотрудников администрации по тематике работы, решаемым задачам, категориям персонала и т. д.

Уровень 3. Оперативное управление. Основная задача – формирование творческих групп, экспертных комиссий и других временных коллективов, объединенных интересом к новым технологиям и обладающим психологической совместимостью своих членов. Формирование проектных групп,

выделение лидеров и при необходимости обучение их эффективным принципам командной работы является ключевой задачей, которая, как правило, реализуется при непосредственном участии сотрудников системы управления персоналом. На роль лидеров таких временных групп должны назначаться опытные, инициативные сотрудники – неформальные лидеры коллектива. Подготовка таких лидеров системный процесс и должен осуществляться превентивно через кадровый резерв.

Уровень 4. Рядовой персонал обязательно должен быть вовлечен в процесс модернизации, рядовые сотрудники могут принести большую пользу, участвуя в работе временных структур, выдвигая свои предложения по усовершенствованию существующей оргструктуры. Это возможно в условиях демократичного стиля управления на всех вышестоящих уровнях. Чтобы привлечь персонал на сторону происходящих преобразований и снять сопротивление инновациям, необходимо организовать информирование коллектива организации о целях, задачах и методах модернизации. Обеспечение полноценной вертикальной и горизонтальной коммуникации является важнейшим фактором успешности, позволяющим руководителям получить поддержку коллектива и полноценную информацию о возникающих во время модернизации проблемах. Эти задачи также, как правило, возлагаются на подразделения системы управления персоналом.

Стоит отметить, что дальновидные руководители всегда знают о существовании неформальной структуры субъектов управления, всегда существующей параллельно официальной на базе дружеских связей между сотрудниками, их общих интересов и авторитета неформальных лидеров, и применяют это знание с пользой для всего коллектива.

Перечисленные 4 уровня управления описывают далеко не все аспекты современных управляющих систем, структура управления становится все сложнее и возникает необходимость в ее диагностике [3].

#### **Диагностика управляющей системы**

Диагностика системы управления проводится для анализа текущего состояния системы и обнаружения потенциальных «узких» мест в ней. Это позволяет предотвратить нарушения нормального режима функционирования в будущем. Особенно важна своевременная диагностика в условиях нестабильности внешней среды и в период модернизации организационной структуры.

Основные задачи диагностики:

- координация управляющего звена компании для достижения целей ее деятельности;
- создание необходимой информационной базы для постоянного отслеживания изменений и принятия оптимальных управленческих решений;
- выявление уровня соответствия управляющей системы объекту управления, в том числе наличия или отсутствия субъектов (подразделений или физических лиц), реализующих концепцию модернизации и создание их в случае необходимости;
- устранение избыточных субъектов управления.

Диагностику можно разделить на оперативную и стратегическую, их отличие в поставленных целях.

Для оперативной диагностики характерны:

- обеспечение прибыльности (рентабельность капитала, производительность труда) и ликвидности компании;
- текущее и оперативное планирование бюджета;
- выявление узких и проблемных мест в процессах тактического управления;
- выбор и анализ производственных показателей на соответствие текущим целям;
- анализ и корректировка текущих планов при возникающих отклонениях. Принятие оперативных решений для предотвращения кризисных ситуаций.

Для стратегической диагностики характерны:

- обеспечение выживаемости системы;
- создание альтернативных стратегий с учетом критических внешних и внутренних факторов;
- контроль производственных показателей и выявление причин их отклонений от целевых;
- анализ внешней среды: рынка капитала, труда, технологий, сырья и материалов, деятельности конкурентов, экологической и политической ситуации;
- анализ внутренней среды: маркетинга, человеческих и технологических ресурсов, выпускаемой продукции, финансовых показателей компании и т. п.

*Важно! В отличие от контроля, который фиксирует и оценивает уже произошедшие в системе события, диагностика работает на перспективу, обеспечивает опережающее и оперативное отслеживание положения дел в организации на текущий момент.*

Если проведенная диагностика подтверждает необходимость модернизации и организационных изменений в организационной структуре, то для реализации процесса обновления необходимо выполнить ряд мероприятий.

### **Этапы модернизации управленческой структуры организации**

**Этап 1.** Провести диагностику оргструктуры для оценки ее соответствия новым управляемым объектам и содержанию деятельности управленцев, которые могли бы управлять развитием организации.

**Этап 2.** Выявить все структурные субъекты и конкретных сотрудников, а также «прописать» их место в оргструктуре и должностные обязанности в новой системе управления.

**Этап 3.** Оценить и при необходимости скорректировать функции, права и зоны ответственности всех субъектов управления с учетом их потенциала и психологической совместимости для оптимального выполнения поставленных задач.

**Этап 4.** Провести оценку обновленной оргструктуры на ее непротиворечивость вертикальным и горизонтальным управленческим связям и субординации, как текущим, так и долгосрочным.

**Этап 5.** Обеспечить создание, продуктивную деятельность и взаимодействие новых субъектов матричной структуры с уже имеющимися субъектами линейной или линейно-функциональной структуры организации для оптимального решения задач по развитию компании.

### **Особенности структуры управления компаний строительной отрасли**

Производственные процессы в строительной отрасли в основном проходят на стройплощадке, конечной продукцией является возведенное здание (сооружение) или их комплекс, а также выполненные производственные услуги: монтажные работы, ремонт и др.

Хотя основные принципы организации производства одни и те же для всех отраслей, но строительное производство имеет существенные отличия, в том числе следующие:

- строительная продукция недвижимая и жестко связана с землей, на которой находится или полностью в нее погружена (нефтегазовые скважины, водохранилища и др.),
- выбор места для размещения конечной строительной продукции напрямую зависит от текущей стоимости земельного участка,
- подвижность строительной техники и персонала, которые по окончании работ на одной стройплощадке перемещаются на новый объект,
- зависимость от местных климатических и других особенностей,
- важная роль производственной кооперации – в строительстве обычно задействовано большое число субподрядных организаций,
- большие сроки работ и сравнительно высокая стоимость единицы готовой продукции, что требует постоянного контроля эффективности капитальных вложений, грамотного использования материальных ресурсов и кадров, а значит, совершенствования систем управления [5].

### **Заключение**

Модернизация организационной структуры управления – этап, необходимый для развития любой компании. Это сложный многоэтапный процесс, который требует тщательной подготовки и должен планироваться в зависимости от типа существующей управленческой структуры.

Все организационные изменения должны учитывать как внешние факторы (клиенты, конкуренты, проверяющие государственные органы и т. д.), так и внутренние (состояние ресурсов и особенности управления организацией в настоящее время).

В процессе модернизации оргструктуры необходимо правильно распределить ответственность между всеми уровнями управления, начиная с руководителя и топ-менеджеров и заканчивая рядовыми сотрудниками.

Перед началом глобальных преобразований нужно провести оперативную и стратегическую диагностику существующей управляющей системы,

осуществить качественную подготовку человеческих ресурсов и обеспечить информационное сопровождение проекта преобразований, снять сопротивление персонала, обеспечить его приверженность модернизации.

На основании собранной информации составляется обобщенный алгоритм поэтапной модернизации, который должен, в первую очередь, учитывать особенности производственных и управленческих процессов в строительной отрасли.

### **Библиографические ссылки**

1. Развитие организационно-экономического механизма управления строительным комплексом в регионе : монография / М. Н. Дмитриев [и др.]. Нижний Новгород : ИНГАСУ, 2017.

2. Дубоносова А. Н. Структура управления предприятия: особенности построения, виды и пути улучшения // Планово-экономический отдел. 2020. № 4. С. 56–60.

3. Терентьев В. А. Модернизация структуры управления строительной фирмой // Инженерный вестник Дона. 2018. № 4.

4. Фомина И. Г. Модернизация организационной структуры производственного предприятия // ДИСКУРС. 2018. № 6. С. 55–60.

5. Небритов Б. Н., Управление строительным производством: лекционный курс. Донской государственный технический университет. 2018.

### **References**

1. Development of the organizational and economic mechanism of management of the construction complex in the region : monograph / M. N. Dmitriev (et al.). Nizhny Novgorod : INGASU, 2017.

2. Dubonosova A. N. Management structure of the enterprise: features of construction, types and ways of improvement // Planning and Economic Department. 2020. No. 4, pp. 56–60.

3. Terentyev V. A. Modernization of the management structure of a construction company // Engineering Bulletin of the Don. 2018. № 4.

4. Fomina I. G. Modernization of the organizational structure of a production enterprise // DISCOURSE. 2018. No. 6, pp. 55–60.

5. Nebritov B. N., Management of construction production: lecture course. Don State Technical University. Department of Economics, Management and Logistics in Construction, 2018.