

УДК 658.15

Н.С. Бушуєва, В.В. Гоц

*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ***СТРАТЕГІЧНА ДОВІРА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН***Визначено поняття стратегічної довіри в програмах організаційного розвитку. Визначено індикатори, які дають змогу оцінити рівень стратегічної довіри в організації з метою подальшого врахування в реалізації програми організаційного розвитку.***Ключові слова:** управління проектами, управління довірою, програма організаційного розвитку, довіра, стратегічна довіра**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ДОВЕРИЕ  
КАК ФАКТОР  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ  
ИЗМЕНЕНИЙ***Определено понятие стратегического доверия в программах организационного развития. Определены индикаторы, позволяющие оценить уровень стратегического доверия в организации с целью последующего учета в реализации программы организационного развития.***STRATEGICHNA DOVIRA UC  
FAKTOR EFEKTIVNOSTI  
ORGANIZATSIYNIH ZMIN***Viznachenno ponyattya strategichnoi doviri in programa organizatsiynogo rozvytku. Viznachenno indikatori, yaki dozvoluyayut otsiniti riven strategichnoi doviri in organizatsii s metoyu away vrahuvannya in realizatsii progr organizatsiynogo rozvytku***Вступ**

Всі організації за час свого існування піддаються змінам. Іноді ці зміни не суттєві, а іноді – носять глобальний (для організації) характер. Суттєві зміни є предметом програми організаційного розвитку. Окрім користі, вони насамперед приносять нестабільність. Для її зниження та ефективного подолання потрібен певний запас міцності, який включає в себе рівень довіри в організації.

Однією з вагомих причин нестабільності в організації є супротив персоналу. Його рівень залежить від багатьох факторів. В числі таких факторів є суть майбутніх змін, сприйняття цих змін, рівень організаційної культури, стиль управління та багато інших.

В організаціях, що динамічно розвиваються, зміни можуть бути доволі буденною справою, але в консервативних організаціях вони можуть спровокувати цілу хвилю емоцій. Як позитивних, так і негативних.

В будь-якому випадку, на етапі планування змін в організації, керівник має розуміти те як його організація переживе ці зміни. На допомогу йому має прийти методика оцінювання довіри, яка дасть змогу:

- оцінити можливий спротив персоналу;
- визначити слабкі ланки організації;
- визначити можливі заходи з мінімізації ризиків людського фактору.

**Постановка проблеми**

У процесі реалізації програми організаційного розвитку значну увагу керівництво приділяє її технічним аспектам. Але в ході реалізації програми організаційного розвитку часто виявляється, що зміни, які вона приносить не дають бажаного ефекту. В результаті маємо освоєний бюджет на розвиток з мінімальним кроком вперед.

Одним із засобів підвищення ефективності організаційних змін є довіра. Відсутність довіри в організації призводить до того, що персонал виконує накази керівництва формально, не розуміючи що має бути результатом його дій, не намагаючись досягти максимальної ефективності для організації, а іноді і навмисно саботуючи майбутні зміни. В результаті чого керівництво має більше уваги зосереджувати на функції контролю.

Високий рівень довіри в організації дає можливість зосередити зусилля працівників на всіх рівнях для досягнення цілей програми організаційного розвитку (ПОР).

Незначна увага керівників до поняття довіри в ПОР часто обумовлена відсутністю прямого, прогнозованого зв'язку між рівнем довіри та її результатами. При цьому побудова довіри в організації є довготривалим та затратним процесом, результативність якого важко оцінити.

Недостатніми є і наукові напрацювання з управління довірою в управлінні проектами. Немає чіткого визначення та класифікації довіри. Відсутні методики оцінки та прогнозування довіри.

## Аналіз останніх досліджень та публікацій

Управління довірою знаходиться на межі декількох наук:

- Психологія;
- Соціологія;
- Менеджмент;
- Управління проектами.

При цьому комплексного погляду на дану проблему на сьогодні майже не існує. Роботи [1; 2] розглядають особливості програм організаційного розвитку в прив'язці до стану організації та з врахуванням важливості мотивації персоналу, але без врахування поняття довіри.

Роботи [6-8] розглядають довіру з позиції менеджменту. Ці праці описують можливий вплив довіри на діяльність організації. Вони включають рекомендації з побудови операційної довіри в організації. В них не розглядається вплив довіри на розвиток організації.

У роботах [9; 10] розглядається погляд психології та соціології на дану проблему, що не враховує особливості підприємств та специфіку програм організаційного розвитку. В роботі [5] розглядається взаємозв'язок рівня довіри в суспільстві, специфіки його культури і рівня розвитку організацій в такому суспільстві.

### Невирішені частини проблеми

Поняття довіри та управління довірою в програмах організаційного розвитку вивчено мало. Найбільше поняття довіри вивчено в психології та соціології. Питання довіри та управління довірою в управлінні проектами на даний момент ще відкриті.

### Мета статті

Метою даної статті є визначення місця довіри в програмі організаційного розвитку та визначення факторів, що впливають на рівень довіри в програмах організаційного розвитку.

#### Визначення довіри

Довіра є складним та багатограним поняттям. Основна складність поняття полягає в залежності від контексту, в якому воно використовується.

Поняття довіри розглядається в багатьох науках. Це і психологія, і соціологія, і менеджмент, і управління проектами. Адже довіра є одним з основних факторів, які визначають характер відносин між об'єктами довіри.

Поняття довіри часто зустрічається в працях в рамках кожної з наук, але праця, які зосереджені на цьому понятті досить мало. Часто поняття довіри вказується без визначення, адже воно є ніби зрозумілим кожному.

На даний момент існує велика кількість визначень поняття довіри. Ось деякі з них:

*Довіра* – це очікування від людини вчинків, що відповідають її моральним мотивам та

загальноприйнятим нормам, які ґрунтуються на характері людини, досвіді спілкування з нею, та відповідно знання її можливих дій.

*Довіра* – це відкриті, позитивні взаємовідносини між людьми, що включають впевненість у порядності та доброзичливості іншої людини, з якою людина, яка довіряє, знаходиться в тих чи інших відносинах. Довіра може мати фінансовий та особистісний характер. Фінансова довіра може виражатись в позичанні коштів або наданні іншій людині повноважень з управління матеріальними цінностями. Ознакою особистісної довіри є відкритість, готовність ділитись інтимною, секретною інформацією.

*Довіра* — це очікування одних членів спільноти того, що інші члени спільноти будуть вести себе більш або менш прогнозовано, чесно, з увагою до потреб оточуючих та відповідно до загальноприйнятих норм.

Загальним для цих визначень є наявність суб'єкта довіри – людини та об'єкта довіри – такою ж людини. Незважаючи на це, поняття довіри застосовують і у випадку, коли об'єктом довіри є не лише людина. Це може бути довіра до валюти (впевненість в її стабільності), довіра до соціальної групи (довіра до лікарів, міліції, політичної партії або ін.), довіра до технології (впевненість в тому, що її застосування приведе до бажаного результату). Тому в якості базового пропонується більш загальне визначення:

*Довіра* – це готовність суб'єкта довіри увійти в залежність/покластися на об'єкт довіри.

Основою довіри є інформація про об'єкт довіри, яка сприймається суб'єктом довіри як істинна. До інформації про суб'єкт довіри відноситься як безпосередня інформація про об'єкт довіри, так і інформація, яка з ним асоціюється у суб'єкта довіри.

#### Визначення стратегічної довіри в програмі організаційного розвитку

*Стратегічна довіра до організації* – це очікування позитивного розвитку організації, що ґрунтується на:

- стратегічному потенціалі організації (наявність та достатність стратегічних можливостей організації для розробки та реалізації стратегії, яка зміцнить її конкурентну позицію);
- довіри до керівника або керівництва організації;
- інформації про попередню діяльність організації;
- наявній інформації про стратегію організації.

*Стратегічна довіра в організації* – це готовність зацікавлених сторін підтримати стратегію розвитку організації.

**Програмою організаційного розвитку** є програма, що передбачає якісні зміни в організації. Результатом такої програми є оновлена організація.

Відповідно до наведених визначень, **стратегічна довіра в програмі організаційного розвитку** – це готовність підтримати програму організаційного розвитку як засіб досягнення стратегічних цілей організації.

Стратегічна довіра ПОР ґрунтується на довірі до керівника організації, ініціатора ПОР, ГУП та співвідношенні цілей ПОР з цілями суб'єкта довіри (позитивності результатів ПОР для суб'єкта довіри).

Основними суб'єктами стратегічної довіри в програмі організаційного розвитку є зацікавлені сторони ПОР, а саме:

- власник, інвестор, акціонер або потенційний акціонер і т. ін. організації;
- керівник організації;
- керівники організації вищої ланки;
- керівники середньої ланки;
- рядові працівники організації (яких безпосередньо стосується ПОР).

Важливим фактором, що впливає на стратегічну довіру є позитивність змін, які несе програма організаційного розвитку.

**Вплив стратегічної довіри на ефективність програми організаційного розвитку**

**Ефективність програми організаційного розвитку** – відносний ефект програми організаційного розвитку, що визначається як відношення результату ПОР до затрат, що обумовили його отримання:

$$E = \frac{P}{3}$$

Відповідно до вищенаведеного, в ПОР існують два основних суб'єкти довіри: власник організації та персонал. Стратегічна довіра власника здатна суттєво вплинути на ПОР. Цей вплив насамперед здійснюється через фінансування ПОР і контроль за реалізацією. Але більший вплив саме на ефективність ПОР має стратегічна довіра персоналу організації, оскільки може вплинути і на досягнуті результати і на затрати.

Вплив стратегічної довіри персоналу організації на затрати програми організаційного розвитку виражається в:

- зменшенні часу на узгодження необхідних змін, засобів та планів з їх впровадження;
- зменшенні часу на впровадження самих змін через зменшення спротиву працівників організації;
- “стабілізації” організації, що після впровадження змін відбувається значно швидше;

- зниженні вартості протиризикових заходів (через зниження ризиків ПОР);
- отриманні швидкого та правдивого зворотного зв'язку від персоналу організації.

Вплив стратегічної довіри персоналу організації на результати програми організаційного розвитку виражається в:

- покращенні цілепокладання – (організаційні зміни привносять ті зміни, які дійсно необхідні організації);
- кращому сприйнятті змін організацією – ризик відторгнення змін (спротиву персоналу) мінімізується;
- підвищенні мотивації співробітників.

#### **Визначення операційної довіри в організації**

Результативна діяльність організації і довіра до керівника організації, а отже і стратегічна довіра персоналу неможлива без певного рівня операційної довіри в організації.

Іноді операційну довіру порівнюють з мастилом в механізмі. Без нього діяльність організації значно уповільнюється, а між елементами виникає тертя – конфлікти, непорозуміння, відсутність горизонтальних зв'язків та надмірна кількість регламентів, які мають регулювати всі дрібниці діяльності кожного працівника.

За відсутності операційної довіри на організацію діють деструктори, серед яких:

- відсутність взаєморозуміння - невірне сприйняття інформації співробітниками;
- страх, що організаційні зміни будуть негативними;
- перевага особистих цілей та цінностей співробітників над цілями та цінностями організації в цілому.

Загальний рівень операційної довіри в організації визначити досить важко, а його значення не завжди може вказати на наявність або відсутність проблем. Тому для аналізу довіри в організації варто скористатись картою довіри (рис. 1).

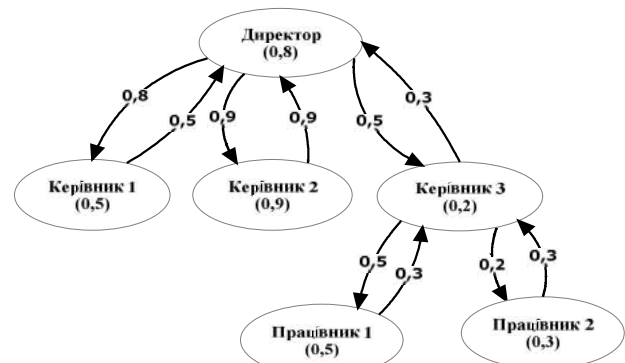


Рис. 1. Приклад карти довіри

В карті довіри овалом позначається працівник. В середині овалу вказується посада та/або прізвище працівника і його особистий рівень готовності до вияву довіри.

Дуги показують відношення довіри одного суб'єкта до іншого. Вага кожного відношення визначає рівень довіри одного працівника до іншого.

В обох випадках значення вказується в проміжку від 0 до 1. Значення 0 означає повну відсутність довіри. Значення 1 означає абсолютну довіру.

Аналізуючи наведену карту довіри, можна побачити, що незважаючи на досить високий середній рівень довіри (більше 0,5), в організації є суттєві слабкі ланки.

Для визначення рівня довіри одного працівника до іншого в даній схемі можна скористатись індикаторами довіри.

**Індикатори довіри керівника до підлеглого:**

- делегування важливих завдань;
- делегування повноважень та можливості прийняття рішень для виконання поставлених завдань;
- розумний рівень контролю за роботою;
- врахування думки при прийнятті рішень;
- добра оцінка роботи;
- сприйняття ідей з підвищення ефективності роботи;
- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

Вказані індикатори необхідно оцінити в проміжку від 0 до 1 та визначити середнє значення по всіх індикаторах. Аналогічним є визначення рівня довіри підлеглого до керівника або працівника до колеги/співробітника (довіра на одному рівні).

**Індикатори довіри підлеглого до керівника:**

- докладання зусиль для реалізації стратегій, визначених керівником;
- надання якісного зворотного зв'язку;
- надання ідей з розвитку організації;

- надання правдивої, повної інформації про власну роботу та роботу свого підрозділу;
- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

**Індикатори довіри до колеги/співробітника:**

- допомога (за можливості) з власної ініціативи в реалізації поставлених завдань;
- надання правдивого зворотнього зв'язку про результати роботи;
- сумісна робота над пропозиціями з розвитку організації;
- повага як до професіонала;
- повага як до особистості.

Для підвищення рівня операційної довіри в організації можна скористатись моделлю побудови довіри, показаній на рис. 2. Необхідно переглянути діючі в організації правила, норми і цінності та перевірити їх щодо відповідності трьом базовим принципам довіри: результативності, порядності та прояву турботи про співробітника [6]. Норми цінності та правила організації мають бути одні для всіх співробітників організації.

Під результативністю можна розуміти:

- послідовність стратегії розвитку, чітке визначення пріоритетів;
- зосередження на цілях організації;
- встановлення амбітних цілей на всіх рівнях;
- досягнення згоди щодо основних цілей діяльності організації;
- хорошу реалізацію (досягнення) стратегічних цілей організації;
- постійну роботу над можливими покращеннями в роботі ;
- постійне досягнення обіцяних результатів;
- винагороду та визнання прямо пропорційні ефективності роботи;
- компетентність.

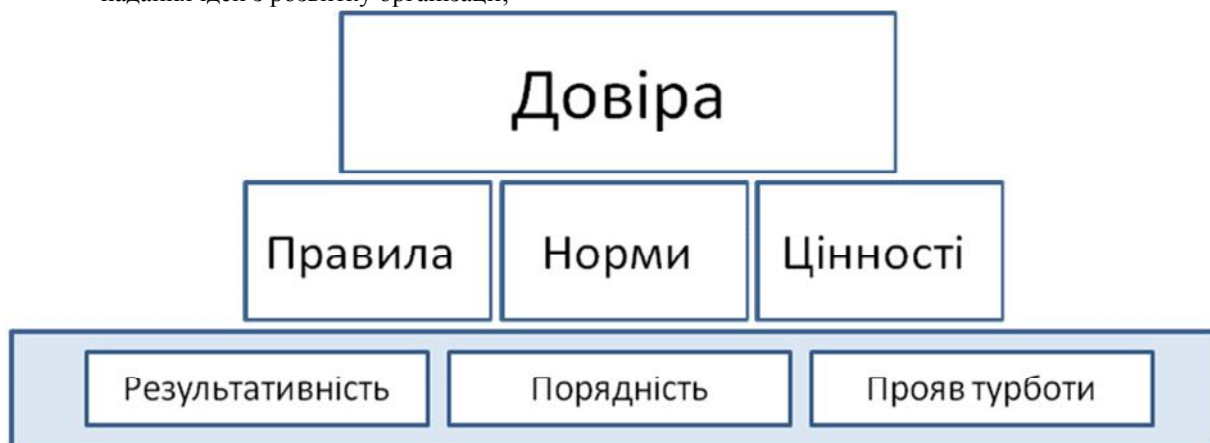


Рис. 2. Модель побудови операційної довіри в організації

Порядність як база для норм та турботи про співробітників означає:

- інформація, що надається співробітникам є правдивою;
- слово не розходиться з ділом;
- працівники по-діловому ставляться до інформації, навіть якщо вона негативна;
- справедливість дій у вирішенні проблем з персоналом;
- виконання взятих на себе зобов'язань;
- дотримання правил та норм організації;
- пріоритет цілей та цінностей організації над особистими.

Прояв турботи про працівників організації означає:

- постійне визнання вкладу працівників в роботу організації;
- надання достатньої самостійності та повноважень для реалізації поставлених завдань;
- відповідність оплати праці до вкладу в роботу організації;
- вплив досягнень та невдач організації на кожного її працівника;
- чесність у мотивах вчинків;
- відкритість керівництва для спілкування зі своїми працівниками;
- піклування про підлеглих на всіх рівнях;
- віра в те, що працівники на будь-якому рівні можуть багато досягти.

### Висновки

У статті визначені поняття довіри, стратегічної довіри та стратегічної довіри в програмі організаційного розвитку. Показано значущість достатнього рівня стратегічної довіри для успішної та ефективної організації програми організаційного розвитку. Звичайно, довіра не є єдиним параметром успішності ПОР, але високий рівень довіри в організації дозволить уникнути великої кількості помилок за рахунок ефективного зворотнього зв'язку. Ще однією перевагою наявності стратегічної довіри є зниження спротиву персоналу.

Стратегічна довіра персоналу в програмі організаційного розвитку не виникає просто так. Її базою є операційна довіра. Саме операційна довіра визначає довіру персоналу до керівництва організації, а відповідно і до визначеної ним стратегії.

Для визначення рівня довіри в організації може бути застосовано анкетування, експертне оцінювання або пряме опитування працівників

організації. Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки. Один із основних недоліків – складність визначення рівня довіри при низькому рівні довіри в організації. Для підвищення точності оцінки рівня довіри в статті запропоновано використати індикатори довіри. А отримані значення можна проаналізувати з використанням карти довіри.

### Список літератури

1. Бушуєва Н.С. *Модели и методы проактивного управления программами организационного развития.* - К.: *Наук. світ*, 2007. – 270 с.
2. Бушуєв С.Д., Морозов В.В. *Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія / Українська асоціація управління проектами.* – 2-е вид. – К.:, 2000. – 312с. – Рос. Мовою.
3. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бабаєв І.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. *Креативные технологии управления проектами и программами: Монография.* – К.: Саммит-Книга, 2010.- 768с.
4. Дж. Родни Тернер *Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. Под общ. ред. Воропаева В.И.* - М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 550 с.
5. Фукуяма Ф. *Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: Пер. с англ. / Ф. Фукуяма.* — М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. — 730 с.
6. Шо Роберт Б. *Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы.* – М.: Дело, 2000. – 272с.
7. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин *Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ.* – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. – 672с
8. Кови С. мл., *Скорость доверия: То, что менует все / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл; Пер. с англ.* – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 425с.
9. Скрипкина Т.П. *Психология доверия: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений* – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 264 с.
10. Купрейченко А.Б. *Психология доверия и недоверия.* – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. -571 с.
11. Лайкер Дж. *Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 402 с.*

Стаття надійшла до редколегії 12.10.2012

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуєв, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.