

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

УДК 658.15

Н.С. Бушуєва, В.В. Гоц

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ДОВІРОЮ В ПРОГРАМАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ КОГНІТИВНИХ КАРТ

Визначено поняття довіри та фактори, що впливають на рівень довіри в програмах організаційного розвитку

Ключові слова: управління проектами, управління довірою, програма організаційного розвитку

Вступ

Останнім часом досить часто можна почути про необхідність змін в існуючих організаціях. Керівники багатьох підприємств відчують потребу у впровадженні інших методик управління, але в більшості випадків навіть вони не можуть дати чітку відповідь, що саме, і як необхідно змінювати. В чому ж основні причини такої тотальної необхідності змін у веденні бізнесу? Найчастіше одним із найважливіших факторів є майже повна відсутність культури управління, а відповідно і низька якість управлінських рішень. У випадках, коли галузь є високодохідною, прикладом якої до останнього часу могло слугувати будівництво, навіть на значні управлінські помилки вище керівництво могло просто «закривати очі». Такі помилки були навіть нормою. Адже підприємства не звикли і не вміють працювати ефективно. Є велика кількість прикладів величезних будівельних проектів, які починали реалізовуватись навіть без короткого бізнес-плану. Як результат, ми маємо цілі галузі в надважкому стані.

Крім того, хронічною «хворобою» великої кількості підприємств є ігнорування важливості розвитку. Це призводить до високої чутливості таких організацій до негативних змін зовнішнього середовища (наприклад, для металургії це підвищення цін на енергоносії та зниження вартості продукту). Тобто при найменшій зміні зовнішнього середовища конкурентоздатність таких підприємств падає.

Чому ж організації ігнорують необхідність розвитку? Причин цьому є декілька:

- «Незвичність» змін для керівництва організацій – власники великих організацій звикли отримувати прибутки з того, що створено, та не звикли щось змінювати, адже надприбутки можна було отримати, нічого не вкладаючи додатково (особливо стосується будівництва та металургії).

- Низька ефективність або провальність програм організаційного розвитку. Наприклад, в компанії може бути розгорнута ERP- система, а основне управління при цьому здійснюється на основі таблиць в Excel, оскільки ніхто не задумується над підтримкою актуальності даних в ній (в ERP- системі).

- Супротив змінам «знизу» - у персоналу виникає страх від усього, що примушує їх змінюватись (персонал не проти підвищення заробітної платні, він проти підвищення відповідальності та вимог до нього). Це є причиною прихованого або відкритого саботажу. Тому зміни впроваджуються важко і часто є малоефективними.

Ця стаття присвячена управлінню довірою в програмах організаційного розвитку, тобто зменшенню спротиву змінам «знизу».

Постановка проблеми

Програми організаційного розвитку все більше набувають актуальності. Але багато хто забуває, що і в найкращі часи такі програми навіть з найбільшими бюджетами не завжди були ефективними. Аналіз невдалих програм організаційного розвитку часто показує, що вони розглядають ситуацію виключно з одного боку – технічного. А фактор довіри просто не враховується. Тобто ставляться лише запитання типу: «Наскільки ефективно це буде?», «Як буде проходити, виконуватись ... процес?», «Скільки буде коштувати придбання технології?». При цьому ігноруються наступні запитання: «Як це вплине на персонал?», «Які зміни для персоналу будуть найважчі?», «Чи необхідно попередньо підготувати персонал?», «Як знизити ризики людського фактору в програмі розвитку?».

Кожна організація нині шукає шляхи економії, забуваючи, що одним із найефективніших (але і найважчих в першу чергу для керівництва) шляхів

зниження операційних затрат є підвищення довіри в організації. Недовіра всередині організації вимагає високого рівня регламентації, що є результатом високого рівня регламентації? Результатом є:

- Введення нових посад виключно для забезпечення виконання регламенту та контролю за його виконанням (підвищення операційних затрат).

- Порушення регламенту в особистих цілях (зниження довіри в організації та демотивація персоналу).

- Збільшення часу виконання процесу, регламент якого введено в дію (збільшення працевитрат та зниження ефективності діяльності організації в цілому).

- Необхідність постійного моніторингу актуальності регламентів та їх актуалізація (постійні витрати та нові проекти впровадження регламентів).

Регламентація є дійсно необхідною для наведення елементарного порядку в організації, особливо у великій. Але вирішення всіх проблем організації шляхом введення нових регламентів, ігноруючи при цьому необхідність підвищення рівня довіри в організації (підвищення рівня її культури), призводить до того, що виявляються нові проблеми, які необхідно вирішувати. І цикл замикається. При цьому не варто забувати, що при зміні зовнішнього середовища, повинна змінюватись і сама організація, а отже і її регламенти. А їх зміна часто виливається в новий проект.

Підвищення довіри в організації, як складової організаційної культури, дозволяє вирішити більшість організаційних проблем. Крім того, високий рівень довіри в організації дозволяє уникнути великої кількості нових проблем (вони просто не виникнуть). Тому можна впевнено сказати, що програма (або проект) розвитку культури організації заслуговує уваги особливо в період кризи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Управління довірою знаходиться на межі декількох наук:

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

При цьому комплексного погляду на дану проблему сьогодні майже не існує.

У роботах [3;4] розглядається погляд психології та соціології на дану проблему, що не враховує особливості підприємств та специфіку програм організаційного розвитку.

Роботи [1; 2] Розглядають особливості програм організаційного розвитку в прив'язці до стану організації та з урахуванням важливості мотивації персоналу, але без урахування поняття довіри.

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 відкрите.

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 програми організаційного розвитку

Для визначення специфіки проектів організаційного розвитку наведемо класифікацію програм організаційного розвитку.

Отже, програми організаційного розвитку поділяються на такі види:

- Технічні проекти (механічні, кількісні зміни, що не вимагають будь-яких організаційних та культурних змін).

- Культурні проекти (якісні зміни).

- Розвиток персоналу організації: його компетенції, цінностей та взаємовідносин співробітників.

- Вдосконалення системи управління.

- Проект ПСО: Персонал = Системи управління = Організаційні схеми (кількісні та якісні зміни)

- *Програмою організаційного розвитку* в рамках даної статті називатимемо програму, що передбачає якісні зміни в організації. Результатом такої програми є оновлена організація.

Як приклад програми організаційного розвитку візьмемо програму з впровадження проектно-орієнтованого управління в організації. Прикладом такої організації може виступати архітектурна майстерня, консалтингова компанія, підрядна організація і т.д.

Приклад дерева цілей такої програми показано на рис. 1.



Рис.1. Приклад дерева цілей програми організаційного розвитку

Визначення зацікавлених сторін програми організаційного розвитку

На програму організаційного розвитку впливає велика кількість зацікавлених сторін (приклад карти взаємодії зацікавлених сторін показано на рис. 2). Їх слід поділити на внутрішні (мають найбільший вплив на прийняття рішення про запуск програми та на її результати) та зовнішні.

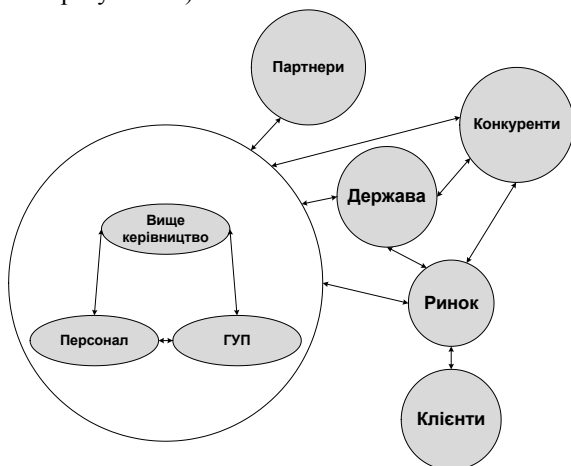


Рис.2. Приклад карти взаємодії зацікавлених сторін програми організаційного розвитку

Отже, внутрішніми зацікавленими сторонами програми є:

- Вище керівництво організації.
- Персонал організації.

- ГУП.

У першу чергу на таку програму впливає вище керівництво організації, яке має розуміти її значущість.

Вплив персоналу організації на успіх програми часто недооцінюють. Це є основною причиною провалів програм організаційного розвитку. Адже саме персонал найважче сприймає зміни, які несе в собі програма.

В якості групи управління програмою організаційного розвитку часто виступає залучена організація, від професійності якої також залежить успіх програми.

Зовнішніми зацікавленими сторонами програми є:

- Конкуренти.
- Партнери.
- Держава.
- Клієнти.
- Ринок.

Конкуренти найчастіше впливають на розуміння вищим керівництвом організації необхідності розвитку. При цьому конкуренти впливають на розуміння напряму (виклик) або через ринок (зменшення обсягу продажів).

Партнери можуть по-різному впливати на програму організаційного розвитку. Це залежить, в першу чергу, від технологічної зрілості самого партнера. Отже існує два варіанти впливу партнера на програму організаційного розвитку:

- Позитивно – партнер сприяє змінам в організації або навіть вимагає таких змін для підвищення ефективності взаємодії.
- Негативно. Часто програми організаційного розвитку зачіпають питання взаємодії з партнерами. Це вимагає від партнерів змін, яким вони можуть чинити супротив.

Держава впливає на проекти організаційного розвитку вкрай рідко, проте цей вплив не можна не враховувати. Держава може прямо впливати на організацію, надаючи їй деякі податкові пільги, дотації або вживаючи до неї штрафні санкції, цим самим стимулюючи зміни в організації. Непрямий вплив держави на організацію може виявлятися також через конкурентів та через регуляцію ринку державою. Все це змушує організацію змінюватись.

Клієнти найчастіше впливають на організацію через ринок. Зазвичай це виявляється у зміні попиту. Власне це і має стимулювати організацію до змін.

Ринок не є зацікавленою стороною у прямому розумінні. Через ринок на організацію впливають інші зацікавлені сторони. У даному випадку ринок являє собою вплив багатьох інших факторів, що впливають на організацію шляхом зміни попиту на її продукт.

1. Визначення поняття довіри в програмах організаційного розвитку

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, що ґрунтуються на характері людини, досвіді спілкування з нею, та відповідно знаннях її можливих дій.

Довіра – це відкриті, позитивні взаємовідносини між людьми, що включають впевненість в порядності та доброзичливості однієї людини до іншої. Довіра може мати фінансовий та особистісний характер. Фінансова довіра може виражатись у 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 у відповідності до загальноприйнятих норм.

В рамках даної статті запропоновано таке визначення поняття довіри в програмі організаційного розвитку:

Довіра в програмі організаційного розвитку - це очікування керівництва і персоналу організації позитивних змін від якісного розвитку організації та готовність до ефективної взаємодії між собою та із залученими організаціями для виконання програми організаційного розвитку

2. Визначення факторів, що впливають на довіру в програмах організаційного розвитку

Для визначення факторів, що впливають на довіру в програмах організаційного розвитку, побудуємо когнітивну карту довіри в такій програмі (рис.3).

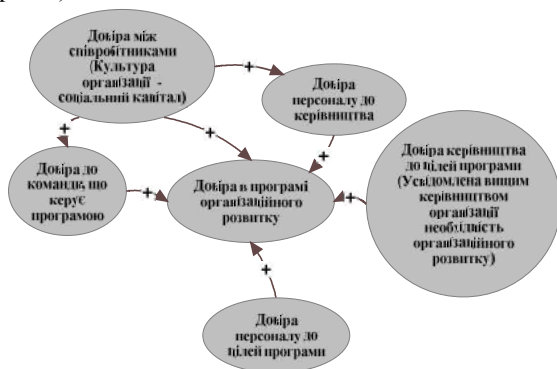


Рис.3. Когнітивна карта довіри в програмі організаційного розвитку

Отже, на довіру в програмі організаційного розвитку впливають такі фактори:

- Довіра керівництва до цілей програми (Усвідомлена вищим керівництвом організації необхідність організаційного розвитку).
- Довіра персоналу до цілей програми.
- Довіра між співробітниками (Культура організації - соціальний капітал).
- Довіра персоналу до керівництва.
- Довіра персоналу та керівництва до команди, що управляє програмою.

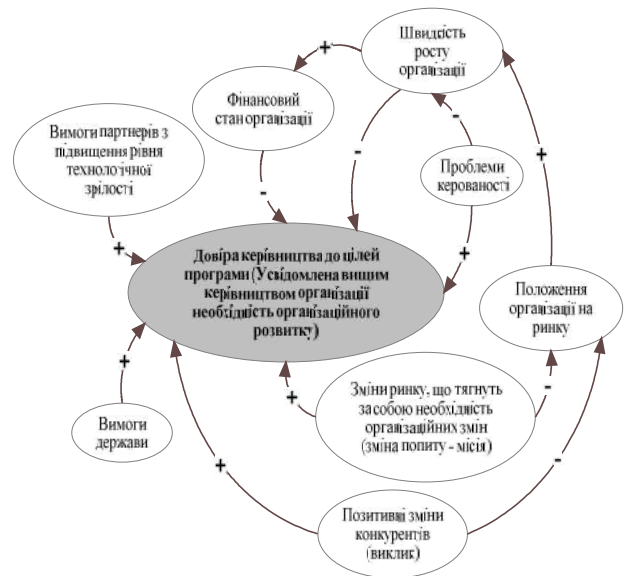


Рис.4. Когнітивна карта довіри керівництва до цілей програми

Довіра керівництва до цілей програми (Усвідомлена вищим керівництвом організації необхідність організаційного розвитку) є найвагомим фактором, що впливає на запуск програми організаційного розвитку, на розуміння вищим керівництвом компанії значущості програми та важливості повної реалізації програми (когнітивна карта довіри керівництва до цілей програми представлена на рис. 4). Це єдиний фактор, який відображає вплив на рівень довіри в програмі організаційного розвитку зовнішнього оточення. Саме тут відображається вплив конкурентів, ринку, держави, клієнтів та партнерів. Зазвичай зміна зовнішнього оточення впливає і на зміну стану компанії в цілому. Це відображається в швидкості росту компанії та її фінансовому положенні.

Наступним фактором, що впливає на рівень довіри в програмі організаційного розвитку, є один із найделікатніших факторів – довіра персоналу організації до цілей програми (когнітивна карта фактору показана на рис. 5). Саме тут програма вперше відчуває вплив людського фактору. На рівень довіри персоналу до цілей програми впливають два основні фактори: страх змін та позитивність змін для персоналу. Зі страхом змін

можна боротись шляхом інформування персоналу про зміни, які відбудуться в компанії, та шляхом залучення персоналу до прийняття рішень у програмі. Позитивність змін для персоналу має забезпечити вище керівництво компанії, нівелюючи супротив персоналу до змін.



Рис.5. Когнітивна карта довіри персоналу організації до цілей програми

Найскладнішим фактором, що впливає на довіру в програмі організаційного розвитку, є довіра між співробітниками організації (когнітивна карта показана на рис. 6). Цей фактор також є одним із найважливіших. Важливість цього фактору проявляється хоча б в тому, що він впливає не лише на саму програму організаційного розвитку. Його вплив відчуває і операційна діяльність організації. Низький рівень саме цього фактору змушує організації створювати складні регламенти, які, в свою чергу, вимагають значних додаткових витрат. Він призводить і до збільшення витрат в програмі організаційного розвитку. Чому? Тому, що персонал не бажає співпрацювати одне з одним, постійно виникають приховані та відкриті, матеріальні та нематеріальні конфлікти, знижується рівень дисципліни.

Для визначення факторів, що допоможуть підвищити рівень довіри в програмі організаційного розвитку, слід детальніше розглянути когнітивні карти матеріальних та нематеріальних конфліктів в організації в цілому.



Рис.6. Когнітивна карта довіри між співробітниками організації

На рівень матеріальних конфліктів в організації (когнітивна карта показана на рис. 7) впливає рівень особистого матеріального забезпечення персоналу та рівень матеріального забезпечення для виконання службових потреб. Зниження рівня матеріального забезпечення призводить до підвищення рівня конфліктів.



Рис.7. Когнітивна карта рівня матеріальних конфліктів в організації

Набагато складнішою є когнітивна карта рівня нематеріальних конфліктів в організації (рис. 8). Зазвичай рівень нематеріальних конфліктів залежить і від професійного рівня персоналу, і, особливо, від індивідуального несприйняття співробітників, і рівня розвитку неформальних відносин в організації, і заохочення взаємодопомоги в колективі.

Найскладніше в розвитку довіри між співробітниками організації – боротись з негативним впливом культури суспільства в цілому, якщо він є таким. І навпаки, високий рівень культури в суспільстві – це значне полегшення в боротьбі за підвищення довіри між співробітниками організації.

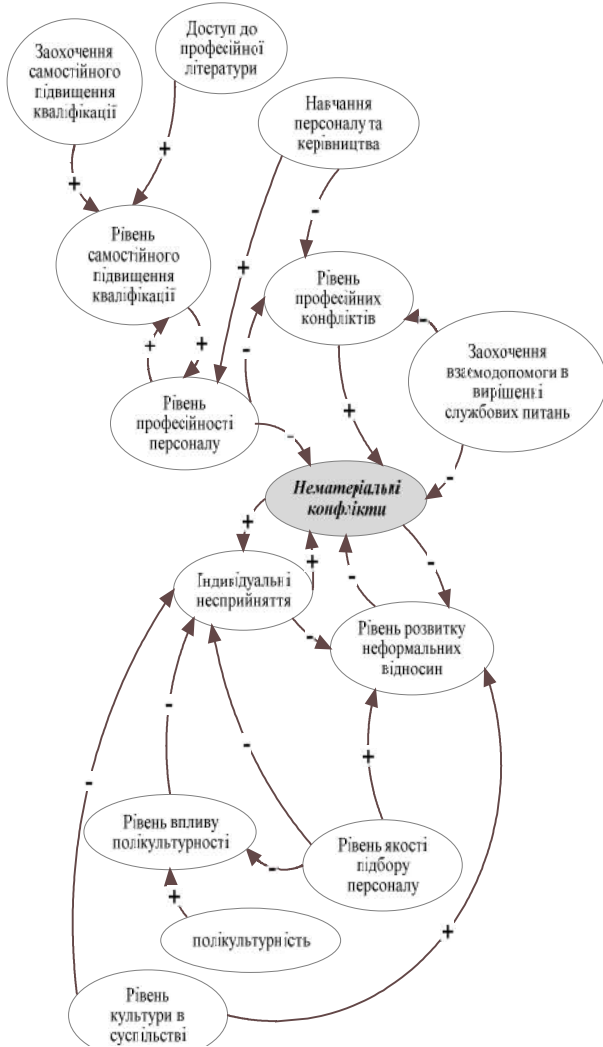


Рис.8. Когнітивна карта рівня нематеріальних конфліктів в організації

Рівень довіри персоналу до керівництва організації (когнітивна карта показана на рис. 9) також відіграє значну роль в управлінні довірою в проектах організаційного розвитку. У випадку, коли вище керівництво організації діє послідовно і такі дії приносять успіх компанії, коли думка персоналу враховується при прийнятті рішень та коли персонал інформується про реальний стан організації та перспективи її розвитку, рівень довіри до керівництва організації в такому випадку буде високим. А це в свою чергу не може не підвищити рівень довіри персоналу до програми організаційного розвитку.



Рис.9. Когнітивна карта рівня довіри персоналу до керівництва організації

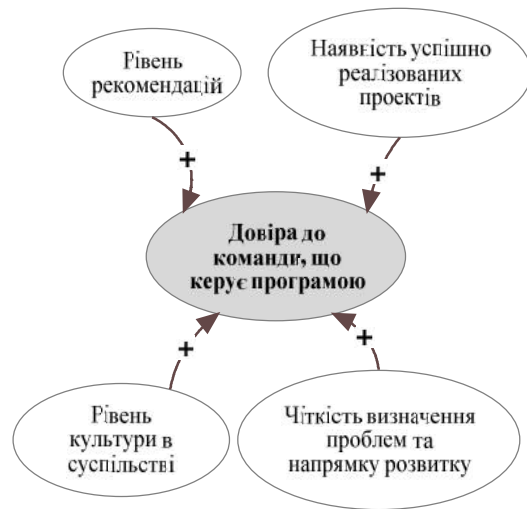


Рис.10. Когнітивна карта рівня довіри персоналу до команди, що керує програмою організаційного розвитку

Рівень довіри до команди, що керує проектом також (когнітивна карта показана на рис. 10) відіграє важливу роль в проектах організаційного розвитку. На рівень довіри до неї впливає: рівень культури в суспільстві, рівень її рекомендацій, наявність успішно реалізованих проектів, чіткість визначення командою проблем та напрямку розвитку. Відсутність довіри до команди, що управляє програмою, призводить до того, що її поради ігноруються, а сама програма організаційного розвитку реалізується лише на папері.

Висновки

В цій статті визначено, що:

- фактор довіри часто ігнорується в програмах організаційного розвитку, але має велику вагу в них. Його ігнорування призводить до значних ризиків, що впливають на бюджет, час виконання програм та на їх успіх в цілому;

- управління довірою в програмах організаційного розвитку є складним процесом, що може вимагати значних затрат;

- фактор довіри в програмах організаційного розвитку залежить від культури організації та суспільства вцілому;

- формування культури організації є довготривалим процесом та може бути виділено в окремий проект або програму.

За допомогою когнітивних карт визначено фактори, що впливають на рівень довіри в програмах організаційного розвитку. У наведених когнітивних картах дуги відображають лише характер зв'язків між факторами, оскільки конкретні значення сильно залежать від конкретної організації.

Список літератури

1. Бушуєва Н.С. *Модели и методы проактивного управления программами организационного развития* / Н.С. Бушуєва. - К.: Наук. світ, 2007. - 270 с.

2. Бушуєв С.Д., *Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія / Українська асоціація управління проектами. – 2-е вид / С.Д. Бушуєв, В.В. Морозов. – К., 2000. -312с. Рос. мовою.*

3. Дж. Родни Тернер *Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. Под общ. ред. Воробаева В.И. - М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. - 550 с.*

4. Фукуяма Ф. *Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: пер. с англ. / Ф. Фукуяма. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. — 730 с*

5. Скрипкина Т.П. *Психология доверия: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Т.П. Скрипка.– М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 264 с.*

6. Максимов В.И., Корноушенко Е.К. *Аналитические основы применения когнитивного подхода при решении слабоструктурированных задач / В.И. Максимов, Е.К. Корноушенко. – Труды ИПУ, вып.2, 1998.*

7. Бушуєв С.Д. *Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва (National Competence Baseline., NCB UA Version 3.0) К.: ІРЦІУМ, 2006.-208 с.*

8. Уільям Дейвід, Парр Тім *Управління програмами на підприємстві: Створення реальної цінності за допомогою програм і проектів проведення реформувань / Уільям Дейвід, Парр Тім. - пер. з англ; За наук. Ред. Є.Є. Козлова – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 320 с.*

9. Лучко М.Л. *Этика бизнеса – фактор успеха. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 320 с.*

10. Кулинич А.А. *«Методология когнитивного моделирования сложных плохо определенных ситуаций». Вторая международная конференция по проблемам управления (17-19 июня 2003 г., ИПУ РАН, Москва 2003 г.), избранные труды, т.2, с. 219-226.*

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Ю.М. Тесля, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ