

Лазарева Марина Викторовна

Аспирант кафедры управления проектами, ORCID: 0000-0002-7573-1268
Киевський національний університет будівництва та архітектури, Київ

**РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ КОМАНДЫ И ОРГАНИЗАЦИИ
В КОНТЕКСТЕ ДОВЕРИЯ**

***Аннотация.** Показано, что построение моделей развития компетентности команды и организации в контексте доверия является актуальной научной задачей, решение которой даст возможность повысить эффективность управления и результативность проектов. В статье исследована связь между компетентностью и доверием в среде команды проекта и организации. Созданы модели оценки и развития компетентности в контексте доверия для команды проекта и организации, которые позволяют анализировать зависимость между доверием и компетентностью и формировать рекомендации по развитию. Разработана «Модель программы развития компетентности организации в контексте доверия», которая позволяет визуализировать связь между компетентностью и доверием во времени и анализировать поведение системы в точках бифуркации.*

***Ключевые слова:** компетентность команды; компетентность организации; доверие; точка бифуркации; программа развития компетентности*

Введение

В настоящее время доверие в организации обуславливает эффективность взаимосвязей между высшим управленческим звеном и остальными сотрудниками компании. Доверие в коллективе дает возможность решать сложные задачи, обмениваться мнениями, способствует совместной выработке конструктивных решений, содействует эффективной совместной работе. Если в организации цели, задачи, нормы и основные принципы четко сформулированы и общеприняты, то в ней наиболее вероятны доверительные отношения. Подсистемой множества целей организационного развития должны быть цели формирования доверия. К тому же необходимо, чтобы динамика формирования доверия была согласована с динамикой достижения других целей из данного множества.

Компетентность является одним из ключевых качеств, которыми должен обладать руководитель для формирования высокого уровня доверия сотрудников.

Компетентностный подход к управлению проектами и программами основывается на двух понятиях:

- компетенция – область деятельности или функция, которая осуществляется сотрудником;
- компетентность – характеристика потенциальной возможности сотрудника осуществлять успешную деятельность в рамках определенных компетенций [1].

Для того чтобы успешно управлять проектами, необходимы люди, компетентные в принципах и процессах управления проектами. Персоналу

проекта необходимо демонстрировать свои компетенции для достижения целей и задач проекта, а также быть заинтересованным в развитии. Для обеспечения результатов проекта требуется, чтобы в каждой проектной команде были компетентные специалисты, способные применять свои знания и опыт. При выявлении в проекте любого разрыва между имеющимся и требуемым уровнями компетенции необходимо устранение этого разрыва, т.к. он может нести риски. Уровень компетенций можно повысить с помощью таких процессов профессионального развития, как обучение, коучинг и наставничество внутри или за пределами организации [2].

Постановка проблемы

В настоящее время все более возрастает значимость компетентностного аспекта деятельности менеджеров проектов и программ. Как следствие этого, увеличивается востребованность компетентности во всех областях знаний. Рынок труда постепенно трансформируется в рынок компетентности, к тому же управление компетенциями будет играть все более значимую роль в управлении персоналом внутри организации.

Для эффективного функционирования системы необходимо выполнение важнейшего условия - наличие доверия в этой системе. Одной из стратегических целей, которая реализует стратегию развития организации в целом, является формирование доверия. Руководство организации несет ответственность за формирование и поддержание высокого уровня доверия. Доверие – «величина», которая зависит от характера текущей

деятельности в организации и взаимоотношений в ней. Следовательно, «значение» доверия может постоянно меняться. Персонал организации теряет доверие к организации и руководству в период резкого и продолжительного снижения эффективности деятельности. В связи с этим руководителям необходимо непрерывно поддерживать кредит доверия сотрудников на достаточно высоком уровне [1].

Для проведения наиболее точной диагностики организационных проблем и выявления потенциальных направлений совершенствования организационного управления необходимо регулярно изучать уровень и проблемы доверия, а также детально анализировать результаты таких исследований [1].

Таким образом, создание моделей развития компетентности команды и организации в контексте доверия является актуальной научной проблемой, решение которой даст возможность увеличить эффективность управления и результативность проектов.

Анализ последних исследований и публикаций

В работе [1] описаны инновационные инструменты управления проектами и программами развития, а также проведен анализ механизмов управления доверием в программах организационного развития.

В работе [2] определены роль и место проектов и проектного менеджмента в общей системе управления организацией; организационная структура и роли участников проекта; сформулированы и описаны основные процессы управления проектом. В рамках задачи по развитию компетентности в управлении проектами стандарт можно использовать в качестве основы для разработки требований к компетенциям специалистов, участвующих в реализации проектов.

В работе [3] систематизированы и изложены с учётом украинской специфики основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров, международной ассоциации управления проектами – IPMA.

В работе [4] описаны важные навыки межличностного общения, позволяющие руководителям проектов результативно управлять проектами. Подчеркнута важность такого навыка, как построение доверительных отношений с командой проекта и другими ключевыми заинтересованными сторонами.

В работе [5] рассмотрено доверие как элемент модели организационной компетентности. Особо

отмечена роль доверия как фундамента эффективной интеграции.

В работе [6] описана концепция компетентности организации в управлении проектами и то, как эта компетентность должна использоваться для реализации видения, миссии и стратегических целей организации.

В [7] рассмотрена модель критических событий, которая позволяет проводить анализ траектории развития организации и разрабатывать стратегии управления программами развития в условиях турбулентности внутреннего и внешнего окружения.

В [8; 9] рассмотрена модель проактивного управления развитием на основе жизненного цикла организации, которая содержит множество ключевых событий в виде точек бифуркации. В точках бифуркации накапливаются проблемы и риски, которые требуют специальных решений в управлении дальнейшим развитием.

В [10] рассмотрены креативные технологии управления проектами и программами. Разработанные модели и креативные технологии формирования видения программ сбалансированного развития дают возможность управлять креативным когнитивным потенциалом команд менеджеров в условиях турбулентного окружения и высокого уровня неопределенности, а также формировать стратегии проектов и программ развития, обеспечивающих достижение поставленной цели.

Представленные выше работы рассматривают понятия доверия и компетентности в среде команды проекта и организации, но не затрагивают связь между этими понятиями, поэтому этот вопрос на данный момент остается открытым.

Цель статьи

Целью данной статьи является исследование связи между компетентностью и доверием в среде команды проекта и организации; создание моделей оценки и развития компетентности в контексте доверия для команды проекта и организации.

Изложение основного материала

Международная ассоциация управления проектами (IPMA) выделяет компетенции управления проектом по трем направлениям: технические, поведенческие и контекстуальные. Для оценки знаний и опыта по каждому элементу знаний применяется шкала от 0 (не компетентен) до 10 (абсолютно компетентен) [3]. Проблемы доверия в управлении проектами относятся к группе поведенческих компетенций и касаются такого элемента поведенческой компетенции как этика. Концепция компетентности организации в

управлении проектами, программами и портфелями (ППП) и то, как эта компетентность должна использоваться для реализации видения, миссии и стратегических целей организации, описана в стандарте IPMA ОСВ.

IPMA ОСВ – это инструмент, с помощью которого организации могут провести анализ ситуации, идентифицировать существующие тенденции и разработать необходимые стратегии, процессы, культуру, структуры и базу знаний по управлению ППП. Непрерывному развитию организации и увеличению ее конкурентоспособности, результативности и эффективности будет способствовать обучение в организации [6].

В анализе текущего состояния компетентности организации в управлении проектами ведущую роль играет высшее руководство. Его задача – определить четкие цели на будущее и предпринять соответствующие действия, а также утвердить и проактивно внедрять стандарты компетентности организации во всех элементах управления проектами. Высшее руководство должно производить мониторинг и контроль применения стандартов и содействовать устойчивому развитию. Особое внимание высшему руководству стоит уделять результатам проектов.

На рис. 1 представлена «Модель оценки компетентности команды в контексте доверия» основанная на «Модели совершенства проектов IPMA». С левой стороны указаны пять критериев оценки эффективности управления проектом: ориентированность на цель, процессы, люди, лидерство и ресурсы. С правой стороны приведены критерии оценки результатов проекта. Помимо прямых результатов, следует учитывать удовлетворенность клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон. Результаты такой оценки будут способствовать возможности для команды проекта оценить свои сильные стороны и вероятные области для совершенствования [6]. Элементы доверия проявляются в каждом из критериев оценки эффективности управления проектом и оценки результатов проекта.

Критический компонент результативного руководства командой – способность построения доверительных отношений с командой проекта и другими ключевыми заинтересованными сторонами. Отношения являются доверительными, когда они характеризуются сотрудничеством, предоставлением информации и результативным решением проблем. При отсутствии доверия проблематично установить положительные взаимоотношения, которые необходимы между различными заинтересованными сторонами проекта.



Рисунок 1 – Модель оценки компетентности команды в контексте доверия

Без доверия люди отдаляются друг от друга, взаимоотношения нарушаются, сотрудничество усложняется, если вообще остается осуществимым [4].

Подход IPMA Delta является предпочтительным (с точки зрения IPMA) способом оценки и развития компетентности организации в управлении проектами. В нем используется концепция классов компетентности для оценки текущего состояния компетентности организации в управлении проектами. IPMA OCB и IPMA Delta основаны на концепции компетентности и представляют собой инструменты для совершенствования организационной компетентности. На рис. 2 представлена «Интегрирующая модель», созданная на основе «Референтной модели IPMA Delta». В этой модели системно отображены все аспекты проектной деятельности организации, определены необходимые связи в рамках руководства и управления ППП, учтено внутреннее и внешнее окружение организации и подчеркнута интегрирующая роль доверия в системе.

Рассмотрим группу элементов компетентности «Организационное согласование ППП», которая касается обеспечения координированного взаимодействия между ключевыми организационными структурами и структурами управления ППП. Результативное и эффективное осуществление целей ППП и целей по эффективности работы через координацию процессов с процессами соответствующих

внутренних и внешних сторон является целью согласования. Группа элементов компетентности «Организационное согласование ППП» отвечает за формирование доверия и несет интегрирующую функцию. Наличие доверия в системе объединяет все ее элементы, а отсутствие доверия разрушает ее. Следовательно, доверие – основа эффективной интеграции [5].

Оценка компетентности организации в управлении проектами согласно IPMA Delta предусматривает анализ организации как группы людей и ресурсов, которые участвуют в ППП или связанных с ними, т.е. тех, кто принимает участие в работе над реализацией стратегии организации в области управления ППП. В ходе оценки IPMA Delta оценивается компетентность организации в управлении проектами по трем модулям: I-модуль – это самооценка персонала; Р-модуль – самооценка проектов и/или программ; О-модуль, который применяется для проведения интервью с wybranнми сотрудниками во время посещения компании. Оценивание по I-модулю и Р-модулю осуществляется до посещения компании [6]. Следовательно, эти три модуля дают возможность сформировать детальное представление о компетентности организации в управлении проектами.

На рис. 3 представлена «Модель оценки компетентности организации в контексте доверия», основанная на «Интегрирующей модели» и «Модели компетентности организации в управлении проектами и IPMA Delta».



Рисунок 2 – Интегрирующая модель



Рисунок 3 – Модель оценки компетентности организации в контексте доверия

Организации могут совершенствовать свою компетентность в управлении проектами с помощью реализацию программы развития компетентности, которая длится в течение года и соответствует ежегодному циклу планирования организации. По окончании программы принимается решение о ее прекращении или учреждается план на следующий год. Программа развития компетентности включает четыре стадии:

- инициация;
- планирование;
- разработка и внедрение;
- завершение и определение будущего направления для поддержания непрерывного развития.

Целью стадии инициации является утверждение новой программы развития компетентности или запуск нового цикла реализуемой программы. Во время этой стадии проводится оценка текущего состояния компетентности организации в управлении проектами «как есть» и создается единое видение желаемого состояния «как должно быть» для каждой из групп компетентности IPMA ОСВ. Результаты стадии инициации: видение в области управления проектами; устав программы; назначение основной команды программы. В ходе стадии планирования разрабатывается план программы развития компетентности организации.

Результаты стадии планирования: структура программы и уставы проектов. Целью стадии разработки и внедрения является получение желаемых результатов через реализацию ППП с помощью оценки IPMA Delta и сертификации, а также методов развития компетентности. Эта стадия является самой продолжительной, поэтому важно постоянно отслеживать прогресс и доводить до сведения высшего руководства информацию о продвижении к намеченным результатам. Результатом стадии разработки и внедрения является увеличение компетентности организации в управлении проектами. В ходе последней стадии развития компетентности подводится итог по результатам и выгодам программы и определяется путь дальнейшего развития. Проводится организация и поддержка непрерывного совершенствования в рамках существующей модели. Результатом стадии является увеличение эффективности, результативности и конкурентоспособности организации [6].

Формирование доверия – одна из стратегических целей организации. Для того чтобы иметь возможность контролировать уровень доверия и вырабатывать такие управленческие воздействия, которые повысят степень доверия в организации, необходимо измерять значения доверия в динамике. Для этого в программу развития компетентности включается проект по

формированию доверия. В ходе этого проекта с помощью экспертного оценивания в начале и конце каждой из стадий программы развития компетентности проводится мониторинг уровня доверия. Если значение интегрального индекса доверия, полученное после прохождения очередной из стадий программы, осталось на прежнем уровне или увеличилось по сравнению с предыдущей фазой, то программа будет успешной. Если же интегральный индекс доверия уменьшился, то программа будет неудачной, и, следовательно, уменьшится итоговая оценка компетентности. Руководству организации в таком случае необходимо предпринять экстренные меры по укреплению доверия – провести специально посвященные этому мероприятия, которые можно сравнить с мероприятиями по сплочению команды (team building).

Рассмотрим «Модель программы развития компетентности организации в контексте доверия», которая показана на рис. 4.

Пусть, траектория развития компетентности организации в контексте доверия представляет собой кривую L в трехмерном пространстве $0xyz$, где x – интегральный индекс доверия; y – время; z – итоговая оценка класса компетентности.

На кривой L лежит точка бифуркации M_4 . Точка бифуркации представляет собой критическое состояние системы, при котором система становится неустойчивой относительно флуктуаций и появляется неопределенность: будет ли состояние системы хаотическим либо она перейдет на новую, более дифференцированную и высокую ступень организованности [10]. Чаще всего точка бифуркации имеет несколько выходов или ветвей аттрактора. Ветви аттрактора характеризуют возможные режимы работы, по одному из которых пойдёт процесс развития или хаотической деградации. В связи с этим невозможно заранее прогнозировать, какой новый аттрактор займёт организация в своем развитии. Относительно динамики систем управления проектами организационного развития аттракторы, в большинстве случаев, оказываются фрактальными (нечетко очерченными, с элементами разрывов) [9].

В точке бифуркации M_4 от кривой L ответвляется кривая L_1 . Тогда L' – проекция кривой L на плоскость $0yz$; L'' – проекция кривой L на плоскость $0xz$; L''' – проекция кривой L на плоскость $0xy$; L'''_1 – проекция кривой L_1 на плоскость $0xy$; L'_1 – проекция кривой L_1 на плоскость $0yz$.

Кривую L можно рассматривать как пересечение цилиндрических поверхностей P_1 и P_2 ,

кривую L_1 – цилиндрических поверхностей Q_1 и Q_2 . Точка бифуркации M_4 принадлежит кривым L и L_1 и соответственно четырем поверхностям P_1 , P_2 , Q_1 и Q_2 . Прямая M_4M_4''' образуется пересечением цилиндрических поверхностей P_1 и Q_1 , а прямая M_4M_4' образуется пересечением цилиндрических поверхностей P_2 и Q_2 .

Кривая L в пространстве будет описываться совокупностью двух уравнений:

$$\begin{cases} F_1(x, y) = 0; \\ F_2(y, z) = 0, \end{cases} \quad (1)$$

где $F_1(x, y) = 0$ – уравнение цилиндрической поверхности P_1 ; $F_2(y, z) = 0$ – уравнение цилиндрической поверхности P_2 .

Аналогично, кривая L_1 в пространстве будет описываться совокупностью двух уравнений:

$$\begin{cases} F_3(x, y) = 0; \\ F_4(y, z) = 0, \end{cases} \quad (2)$$

где $F_3(x, y) = 0$ – уравнение цилиндрической поверхности Q_1 ; $F_4(y, z) = 0$ – уравнение цилиндрической поверхности Q_2 .

Перед приближением к точке бифуркации начинает нарастать внутреннее неравновесие в организации. Возникают конфликты, которые либо снижают доверие, либо являются креативными и повышают доверие. В окрестности точки бифуркации поведение проектно-ориентированной системы специфическое: ожидание кризиса и падение или ожидание дальнейшего стабильного роста. В точке бифуркации траектория развития компетентности организации разветвляется, нарушается связь между компетентностью и доверием и происходит резкое изменение уровня доверия – уровень доверия либо увеличивается, либо резко падает.

Идентификация критических точек на траектории развития компетентности организации необходима для подготовки и принятия решений о смене моделей управления или внесении изменений в проект или программу развития.

Таким образом, создание модели ключевых событий поведения в области точек бифуркации дает возможность анализировать и разрабатывать целесообразные схемы принятия решений для поддержки устойчивости процессов развития организаций в динамичном окружении [7].

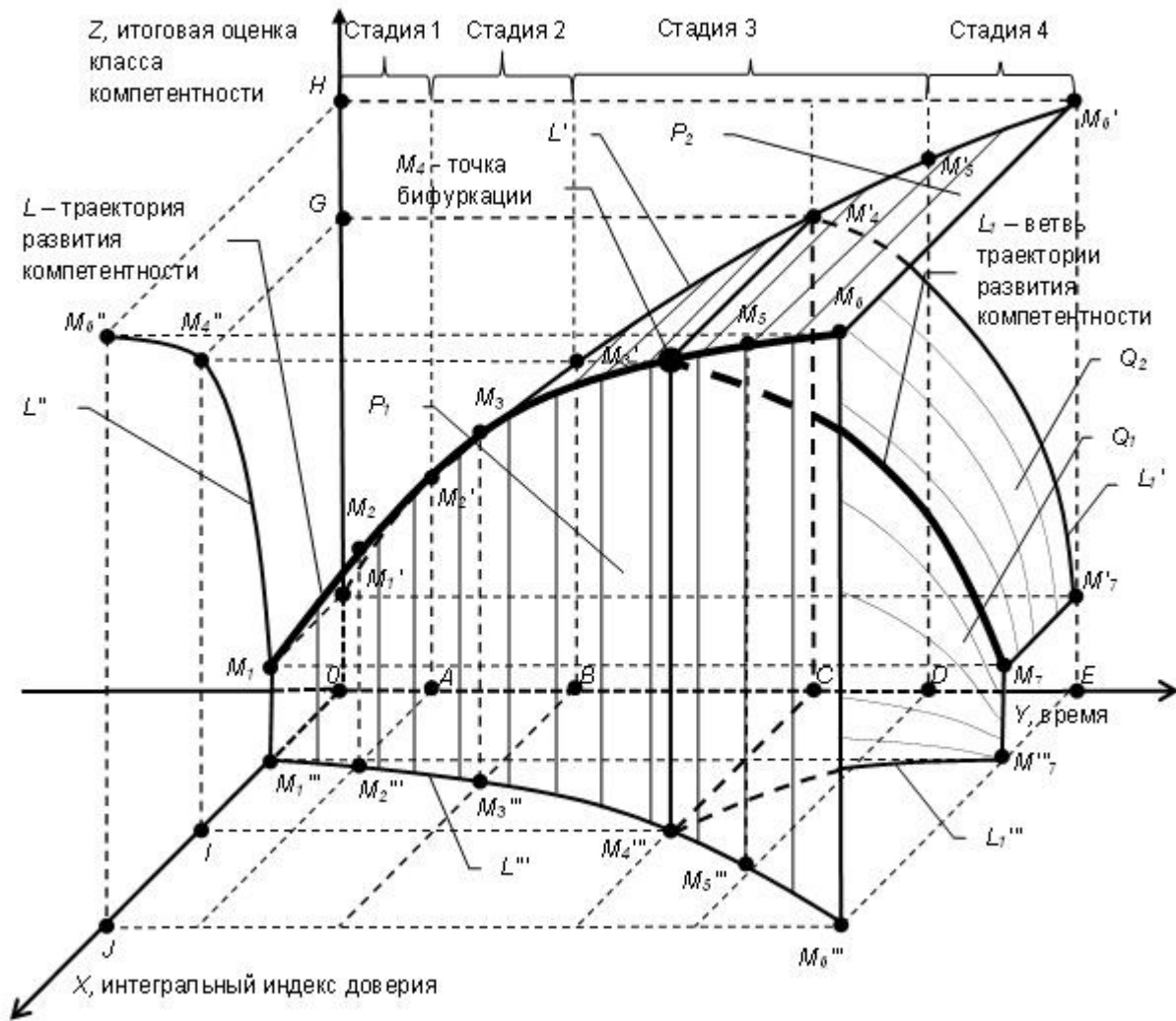


Рисунок 4 – Модель программы развития компетентности организации в контексте доверия

Выводы

1. Предложена методика развития компетентности команды и организации в контексте доверия, которая позволит повысить эффективность управления и результативность проектов.

2. Созданы модели оценки и развития компетентности в контексте доверия для команды проекта и организации, которые дают возможность

исследовать зависимость между доверием и компетентностью и формировать рекомендации по развитию.

3. Построена «Модель программы развития компетентности организации в контексте доверия», которая позволяет визуализировать связь между компетентностью и доверием во времени и проводить анализ поведения системы в точках бифуркации.

Список литературы

1. Азаров Н. Я. *Инновационные механизмы управления программами развития* [Текст] / Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев. – К.: «Саммит-книга», 2011. – 528 с.
2. ISO 21500. *Управление проектами*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iso21500.ru/table-of-content/> - 01.08.2012 г. – Загл. с экрана.
3. Бушуев С. Д. *Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0)* [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – К.: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
4. *Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®)* [Текст]. – 5-е изд. – Project Management Institute, Inc., 2013. – 589 с.

5. Бушуев С. Д. Управление доверием на основе модели организационной компетентности [Текст] / С. Д. Бушуев, М. В. Лазарева // Тези доповідей ІХ міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства» (23-24 травня 2014 року). – К.: КНУБА, 2014. – С. 114 - 115.
6. IPMA ОСВ. Требования к компетентности организации в области управления проектами [Текст]. – IPMA, 2013. – 137 с.
7. Ярошенко Ю. Ф. Развитие организаций в условиях бифуркаций [Текст] // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №15. – С. 93 - 97.
8. Бушуева Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития [Текст] / Н. С. Бушуева. – К.: Наук.світ, 2007. – 200 с.
9. Бушуев С. Д. Проактивное управление программами организационного развития [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управление проектами и программами. – М.: СОВНЕТ – 2007. – №4(12). – С. 270 - 282.
10. Бушуев С. Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др. – К.: Саммит Книга, 2010. – 768 с.

Статья поступила в редколлегию 24.12.2014

Рецензент: д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуев, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.

Лазарева Марина Вікторівна

Аспірант кафедри управління проектами, ORCID: 0000-0002-7573-1268
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТІ КОМАНДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ДОВІРИ

Анотація. Показано, що побудова моделей розвитку компетентності команди та організації в контексті довіри є актуальною науковою задачею, рішення якої дасть можливість підвищити ефективність управління і результативність проектів. Досліджено зв'язок між компетентністю та довірою у середовищі команди проекту та організації. Створено моделі оцінки та розвитку компетентності в контексті довіри для команди проекту та організації, які дозволяють аналізувати залежність між довірою і компетентністю та формувати рекомендації з розвитку. Розроблена «Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри», яка дозволяє візуалізувати зв'язок між компетентністю та довірою у часі та аналізувати поведінку системи у точках бифуркації.

Ключові слова: компетентність команди; компетентність організації; довіра; точка бифуркації; програма розвитку компетентності

Lazareva Maryna

Postgraduate student of project management department, ORCID: 0000-0002-7573-1268
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

TEAM COMPETENCE DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL COMPETENCE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF TRUST

Abstract. Constructing models of team competence development and organizational competence development in the context of trust is an actual scientific task that will give an opportunity to increase efficiency of management and effectiveness of projects. The paper studies the relationship between competence and trust in the environment of the project team and the organization. The models of competence evaluation and competence development in the context of trust to the project team and the organization are created. These models allow to analyze the relationship between trust and competence and to form recommendations for the development. A "Model of competence development program of the organization in the context of trust" is developed. This model allows to visualize the relationship between competence and trust over time and to analyze the system behavior at bifurcation points. Regular study of the trust level and the trust problems, as well as detailed analysis of the results of such research contribute to a more accurate diagnosis of organizational problems and identify potential areas for improving organizational management.

Keywords: team competence; organizational competence; trust; bifurcation point; competence development program

References

1. Azarov, N. Ya., Yaroshenko, F. A., & Bushuyev, S. D. (2011). *Innovative mechanisms for management of development programs*. Kyiv, Ukraine: Sammit-book, 528 [in Russian].
2. ISO 21500. *Guidance on project management*. iso21500.ru. Retrieved from http://iso21500.ru/table_of_content/ [in Russian].
3. Bushuyev, S. D., & Bushuyeva, N. S. (2006). *National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0*. Kyiv, Ukraine: Iridum, 208 [in Russian].
4. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®) (5th ed.)*. (2013). Project Management Institute, Inc., 589 [in Russian].
5. Bushuyev, S. D., & Lazareva, M. V. (2014). *Management of trust based on the organizational competence model. Abstracts of Papers from: The Nine International conference «Project management in the development of society»*. (pp. 114-115). Kyiv, Ukraine: KNUBA [in Russian].
6. IPMA OCB. *IPMA Organizational Competence Baseline*. (2013). IPMA, 137 [in Russian].
7. Yaroshenko, Yu. F. (2013). *Organizational development in the conditions of bifurcations. Management of Development of Complex Systems*. Kyiv, Ukraine: 15, 93-97 [in Russian].
8. Bushuyeva, N. S. (2007). *Models and methods for proactive management of organizational development programs*. Kyiv, Ukraine: Science's World, 200 [in Russian].
9. Bushuyev, S. D., & Bushuyeva, N. S. (2007). *Proactive management of organizational development programs. Project and Program Management*, 1(12), 270-282. Moscow, Russia: SOVNET [in Russian].
10. Bushuyev, S. D., Bushuyeva, N. S., & Babaiev I. A. et al. (2010). *Creative technologies in managing projects and programs*. Kyiv, Ukraine: Sammit-book, 768 [in Russian].

Посилання на публікацію

- APA Lazareva, M. (2015). *Team competence development and organizational competence development in the context of trust. Management of Development of Complex Systems, Issue 21, P. 43 – 51* [in Russian].
- ГОСТ Лазарева, М.В. *Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М.В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 43 – 51.*