

УДК 65.013

Бушуев Сергей Дмитриевич

Доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой управления проектами

Лазарева Марина Викторовна

Аспирант кафедры управления проектами

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ДОВЕРИЕ КАК ИНТЕГРИРУЮЩИЙ ФАКТОР УСПЕХА ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

***Аннотация.** Рассматривается доверие в организациях как ключевой фактор успеха проектов и программ. Определены основные категории доверия в процессах реализации проектов и программ. Приведена модель жизненного цикла доверия и его оценки в ходе реализации проектов.*

***Ключевые слова:** доверие; успех проектов; жизненный цикл проектов; оценка уровня доверия*

***Анотація.** Розглянуто довіру в організаціях як ключовий фактор успіху проектів та програм. Визначено основні категорії довіри у процесах реалізації проектів та програм. Наведено модель життєвого циклу довіри та його оцінки в ході реалізації проектів.*

***Ключові слова:** довіра; успіх проектів; життєвий цикл проектів; оцінка рівня довіри*

***Abstract.** Organizational trust as a key success factor for projects and programs is considered. The main categories of trust in the implementation processes of projects and programs are defined. A model of the trust life cycle and its evaluation during projects implementation is given. A trust classification in the project life cycle is proposed. Formation of trust strategy is analyzed. A models of evaluation of trust level in strategy, organization, process, product, results are proposed A leadership qualities which he should have to generate a high level of trust employees are considered. The main causes of the problems in establishing trusting relationships between managers and staff are described. The methodology of cognitive modeling to identify the level of organizational trust is considered. The curves of trust level of successful and unsuccessful projects are analyzed. The methodology of determine of their bifurcation points is proposed. Seven conceptual conditions that contribute trust-building, and their opposites, forming a "culture of mistrust" are considered.*

***Keywords:** trust; project success; project life cycle; evaluation of trust level*

Введение

В современной организации доверие предопределяет эффективность взаимоотношений между коллективом сотрудников организации и высшим управленческим звеном. Доверие в коллективе позволяет обмениваться мнениями, сообща решать сложные задачи, вырабатывать конструктивные решения, что способствует успешной совместной работе. Т.к. доверие – «величина», которая зависит от взаимоотношений в организации и от характера текущей деятельности, ее «значение» может постоянно меняться. Согласно исследованиям, в период резкого и продолжительного снижения эффективности деятельности персонал теряет доверие к организации и руководству. Поэтому руководители

должны постоянно поддерживать кредит доверия сотрудников на достаточно высоком уровне [1].

Постановка проблемы

Современные научные наработки по управлению доверием в управлении проектами являются недостаточными: нет четкого определения и классификации доверия, отсутствуют методики оценки и прогнозирования доверия. Также не уделяется достаточное внимание управлению доверием, как базовой компетенцией. Это часто приводит к непониманию заинтересованных сторон и неудачам в проектах. Создание моделей и методов управления доверием является актуальной научной проблемой, решение которой даст возможность повысить эффективность управления и результативность проектов.

Анализ последних исследований и публикаций

Управление доверием находится на границе нескольких наук: психологии, социологии, менеджмента и управления проектами. При этом на сегодняшний день практически не существует комплексного взгляда на данную проблему [3, с. 19].

В работе [1] рассмотрены инновационные инструменты управления проектами и программами развития. Проанализированы механизмы управления доверием в программах организационного развития.

В работе [2] рассмотрен жизненный цикл проекта, его характеристики, фазы проекта и связи между фазами.

В работе [3] определены понятия доверия, стратегического доверия и стратегического доверия в программе организационного развития. Также определены индикаторы, которые дают возможность оценить уровень стратегического доверия в организации с целью дальнейшего учета в реализации программы организационного развития.

В работе [4] рассмотрена взаимосвязь в обществе между уровнем доверия, спецификой культуры и уровнем развития организаций. Показана важность доверия в пост-индустриальную эпоху.

В работе [5] приведен социально-философский анализ социокультурных, этических, социально-экономических подходов к исследованию ситуаций доверия.

В работах [6; 7] проблема доверия рассмотрена с точки зрения психологии и социологии, однако при этом не учитываются особенности предприятий и специфика программ организационного развития.

В работах [8-10] рассмотрена проблема доверия с точки зрения менеджмента. В этих работах описано возможное влияние доверия на деятельность организации, содержатся рекомендации по формированию операционного доверия в организации. Но в них не рассмотрено влияние доверия на развитие организации.

В работе [11] рассмотрено построение доверительных отношений в бизнесе, показаны факторы, способствующие укреплению или разрешению доверия. Также предложена модель построения доверительных отношений между бизнес-партнерами.

В работе [12] исследовано ценность доверия в бизнес-проектах, в частности, финансовая ценность доверия в бизнес-проектах, рассмотрены концепции доверия.

Нерешенная ранее часть проблемы

Понятия доверия и управления доверием больше всего изучены в психологии и социологии.

В управлении проектами доверие и связанные с ним социально-экономические ситуации остаются недостаточно изученной проблемой. Вопрос доверия и управления доверием в управлении проектами на данный момент остается открытым.

Цель статьи

Целью данной статьи является классификация доверия по жизненному циклу проекта, формирование стратегии доверия и создание моделей оценки доверия к стратегии, организации, процессу, продукту и результатам.

1. Моделирование доверия в реализации проектов и программ

Доверие – сложное и многогранное понятие, основная сложность которого заключается в зависимости от используемого контекста.

Существует большое количество определений понятия «доверие», приведем некоторые из них.

Доверие в социологии и психологии – это открытые, положительные взаимоотношения между людьми, содержащие уверенность в порядочности и доброжелательности другого человека, с которым доверяющий находится в тех или иных отношениях. Доверие может иметь финансовый и личностный характер. Финансовое доверие может выражаться в заимствовании средств или возложении полномочий по управлению материальными ценностями. Признаком личностного доверия является откровенность, готовность делиться личной и секретной информацией.

Доверие – это возникающее у членов сообщества ожидание того, что другие его члены будут вести себя более или менее предсказуемо, честно и со вниманием к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами.

Доверие (между людьми) – это определённая уверенность в логичности поступка другого человека.

Доверие (понятие) – состояние внутреннего мира субъекта, обусловленное желанием взаимоотношения, характеризующееся готовностью передачи определенных прав, информации и объектов иным вольным субъектам.

Доверие – это ожидание от человека поступков, которые отвечают его моральным принципам и общепринятым нормам, которые основываются на характере человека, опыте общения с ним и соответственно пониманию его возможных действий.

Эти определения объединяет наличие субъекта доверия – человека и объекта доверия – тоже человека. Также понятие доверия применяют и в случае, когда объектом доверия является не только человек. Это может быть доверие к валюте (уверенность в ее стабильности), доверие к

социальной группе (доверие к врачам, милиции, политической партии и др.), доверие к технологии (уверенность в том, что ее применение приведет к желаемому результату).

В качестве основного можно предложить более общее определение данного понятия:

Доверие – это готовность субъекта доверия войти в зависимость/положиться на объект доверия.

Информация об объекте доверия, которая воспринимается субъектом доверия как истинная, является основой доверия. К информации о субъекте доверия относится как непосредственная информация об объекте доверия, так и информация, которая с ним ассоциируется у субъекта доверия [3].

Жизненный цикл проекта — набор фаз, через которые проходит проект с момента его инициации до момента закрытия [2].

Как правило, фазы ограничены во времени, и имеют начальную и конечную или контрольную точку. Вне зависимости от включенных в него конкретных работ, жизненный цикл обеспечивает базовую структуру для управления проектом.

Несмотря на то, что проекты различаются по размеру и сложности, все они могут иметь следующую структуру жизненного цикла:

- начало проекта;
- организация и подготовка;
- выполнение работ проекта;
- завершение проекта [2].

Фаза проекта – совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов [2].

Доверие сотрудников – залог слаженной работы коллектива, быстрого принятия и реализации решений, повышения конкурентоспособности организации. Обратная связь, как важнейший элемент системы управления, является существенным элементом укрепления доверия.

Для формирования высокого уровня доверия сотрудников руководитель должен обладать следующими качествами:

- компетентность;
- справедливость;
- умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников;
- способность оперативно принимать решения;
- содействие эффективной работе организации в условиях рынка;
- добросовестность и честность, как по отношению к сотрудникам, так и по отношению к высшему руководству.

Основными причинами проблем в установлении доверительных взаимоотношений

между менеджерами и персоналом являются:

- существование объективных барьеров для развития доверия вследствие неоднородности участников команды проекта;
- недоверие, которое порождает двойные стандарты, предвзятость, крайне субъективные оценки, когда во главу угла ставится исключительно личная заинтересованность;
- отсутствие или несовершенство коммуникативных и информационных систем, которые затрудняют развитие доверия между рядовыми сотрудниками и менеджерами среднего и высшего звена.

Руководство, которое доверяет сотрудникам:

- предоставляет им исчерпывающую информацию по ключевым организационным вопросам;
- принимает во внимание мнения, оценки и предложения подчиненных, всячески поддерживает каналы обратной связи, привлекает персонал к участию в выработке управленческих решений, информирует высшее руководство о деятельности подчиненных;
- предоставляет персоналу возможность контролировать процесс принятия управленческих решений [1].

В зависимости от корпоративной культуры организации значимость и состав факторов, влияющих на формирование доверия, различны.

Для их определения используется такой инструмент как когнитивное моделирование. Вначале проводится опрос, в ходе которого сотрудникам предлагается указать наиболее важные факторы, влияющие на формирование доверия. Затем необходимо проранжировать предложенные факторы, отобрать двадцать из них и оценить в соответствии с определенными показателями. Далее баллы суммируются по каждому показателю и определяется доля фактора в общей оценке.

Когнитивная карта позволяет визуализировать уровень доверия, кроме того, выявленные факторы всегда можно пересмотреть.

Анализируется не абсолютное, а относительное значение параметра «доверие». Однако необходимо учитывать, что частые опросы могут привести к стереотипизации выставляемых оценок.

Для прогнозирования поведения сотрудников необходимо найти агрегированный показатель доверия.

Для оценивания влияния факторов на уровень доверия используется методика опроса, согласно которой каждый из факторов оценивается по 10-бальной шкале (10 баллов – наибольшее влияние, 1 балл – наименьшее влияние, 0 – отсутствие влияния), причем одну и ту же оценку можно выставлять несколько раз. Смысл заключается в

том, чтобы указать и оценить наиболее важные факторы. Затем производится суммирование экспертных оценок и определяется доля каждого фактора в общей сумме баллов – показатель его значимости (индекс доверия), который будет учитываться при расчете интегрального индекса доверия. На карте доверия необходимо указывать только значимые факторы, то есть такие, чей вес составляет более 10%.

Задача определения индекса доверия может быть сформулирована в терминах теории принятия решений как задача многокритериальной оптимизации, т.к. индекс доверия формируется на основе некоторого набора количественных факторов. Для поиска оптимума для всех критериев необходимо определить наилучшие значения, которые не противоречат друг другу.

Задача многокритериальной оптимизации решается на основе следующих принципов:

1. Выделение главного критерия (из совокупности критериев выбирается один и рассматривается в качестве главного; для других критериев задается минимальное значение).

2. Максимизация суммы критериев.

3. Равномерность (стремление к равномерному улучшению значений по всем критериям).

Задача построения когнитивной модели состоит в том, чтобы перейти от общего анализа ситуации к определению факторов и индексов доверия, а затем – к управлению этими факторами. Таким образом, данная модель используется для изучения предпосылок и формирования доверительных отношений в организации [1].

2. Ключевые индикаторы оценки доверия в управлении проектами и программами

Ключевыми факторами, которые определяют уровень доверия к руководству организации, и через него, опосредованно к организации в целом, являются:

- эффективность принимаемых решений, обусловленная профессиональной компетентностью;
- порядочность – надежность, выполнение обещанного;
- забота о сотрудниках.

Индексы доверия должны варьироваться в зависимости от трех переменных: субъекты, объекты доверия, виды деятельности. Также при оценке факторов доверия нужно учитывать специфику каждой конкретной организации [1].

Рассмотрим жизненные циклы двух проектов: успешного и неудачного, оценивая уровень доверия заинтересованных сторон с точки зрения пяти компонент:

- доверие к стратегии;

- доверие к организации;
- доверие к процессу (реализации проекта);
- доверие к продукту;
- доверие к результату.

Определим множество заинтересованных сторон проекта как $S = \{s_1, s_2, \dots, s_n\}$, где S – Stakeholder.

Для определения уровня доверия введем следующие показатели:

C_1 – суммарный уровень доверия к стратегии;
 C_2 – суммарный уровень доверия к организации;
 C_3 – суммарный уровень доверия к процессу;
 C_4 – суммарный уровень доверия к продукту;
 C_5 – суммарный уровень доверия к результату.

Тогда

$$C_1 = \sum_{i=1}^N b_i;$$

$$C_2 = \sum_{i=1}^N r_i;$$

$$C_3 = \sum_{i=1}^N p_i;$$

$$C_4 = \sum_{i=1}^N m_i;$$

$$C_5 = \sum_{i=1}^N d_i,$$

где b_i – фактор, влияющий на уровень доверия к стратегии; r_i – фактор, влияющий на уровень доверия к организации; p_i – фактор, влияющий на уровень доверия к процессу; m_i – фактор, влияющий на уровень доверия к продукту; d_i – фактор, влияющий на уровень доверия к результату.

Интегрированный показатель доверия составит:

$$C = \frac{(C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5)}{5}.$$

Уровень доверия будет отличаться в успешных и неудачных проектах.

В успешном проекте уровень доверия имеет наименьшее значение в начале проекта, увеличивается по мере выполнения работ и стремиться к максимуму на этапе завершения проекта. В неудачном проекте кривая уровня доверия более пологая в первых двух фазах («начало проекта», «организация и подготовка»), т.к. предпосылки того, что проект окажется неудачным могут присутствовать уже в первых двух фазах. В фазе «Выполнение работ проекта» уровень доверия резко падает в точке бифуркации и стремиться к минимуму к моменту завершения проекта. Точка бифуркации определяется с точки зрения критериев успеха и неудач в процессе выполнения проекта при мониторинге уровня

доверия. Мониторинг уровня доверия производится в начале и конце каждой из фаз проекта в форме опроса, оценивая влияние факторов на уровень доверия. Далее вычисляются суммарные уровни доверия к стратегии, организации, процессу, продукту, результату. Затем на основании полученных показателей определяется интегрированный показатель доверия. Если после прохождения точки бифуркации показатель доверия остается на прежнем уровне или увеличивается, то проект будет успешным, если показатель доверия уменьшается, то проект будет неудачным. Рисунок отображает данный пример.

Точную постановку целей в сфере формирования доверия осуществить достаточно сложно. Для начала нужно определиться, как будут сформулированы цели в области доверия и какие показатели будут использованы для их измерения.

В организации наиболее вероятны доверительные отношения, если ее цели, задачи, основные принципы и нормы четко сформулированы и общеприняты. Цели формирования доверия должны быть подсистемой множества целей организационного

развития, причем динамика формирования доверия должна быть согласована с динамикой достижения других целей из данного множества.

Рассмотрим семь концептуальных условий, которые способствуют укреплению доверия, и противоположные им, формирующие «культуру недоверия»:

1. Уверенность в правилах, нормах, стандартах и целях – нормативный хаос (аномия).
2. Прозрачность социальной организации – секретность.
3. Стабильность социального порядка – текучесть, изменчивость.
4. Подотчетность власти – произвол и безответственность.
5. Законодательное подтверждение прав и свобод – беспомощность, отсутствие институтов, устанавливающих правила социальной игры.
6. Осознание необходимости выполнять свои обязательства (обязанности) – вседозволенность.
7. Защита достоинства, неприкосновенности и автономии каждого члена организации или социума – отношение к человеку со стороны институтов скорее как к объекту, нежели как субъекту [1].

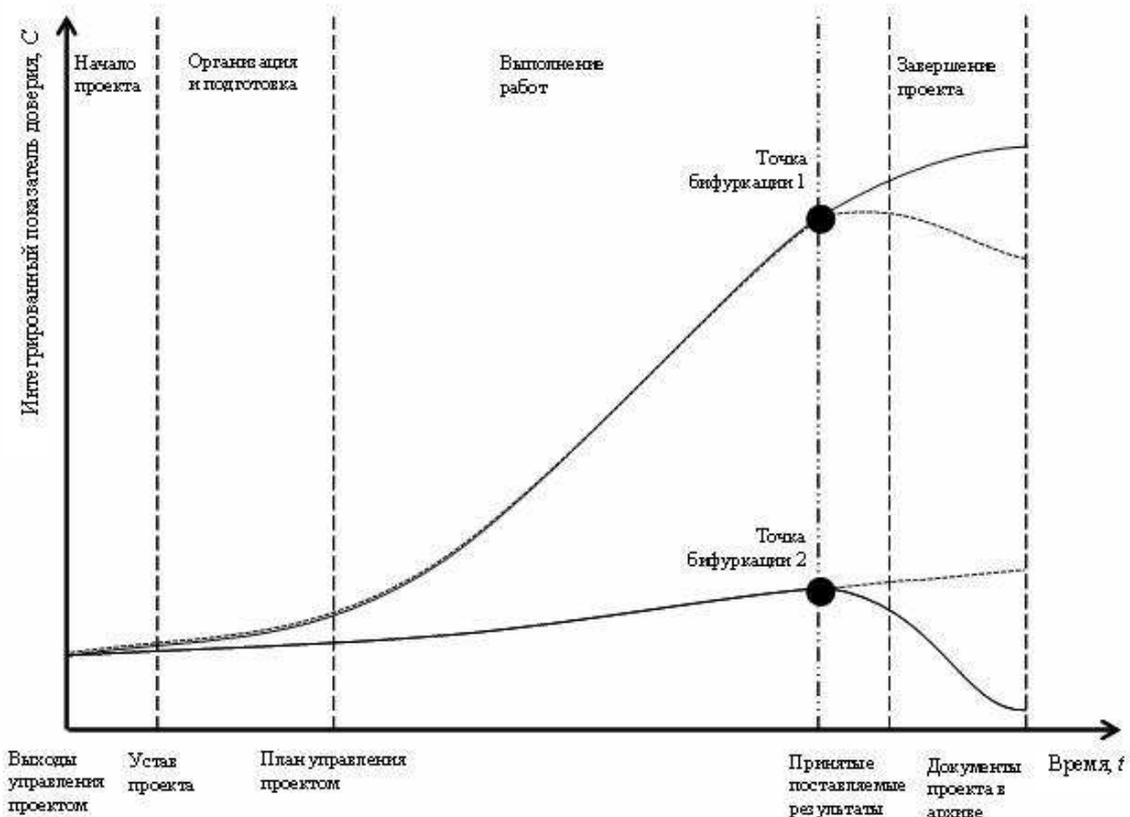


Рисунок. Модель формирования доверия по жизненному циклу проекта

Выводы

Важнейшее условие для эффективного функционирования системы – наличие доверия в этой системе. Ответственность за формирование и поддержание высокого уровня доверия несет руководство организации. Формирование доверия является одной из стратегических целей, которая реализует стратегию развития организации в целом. Регулярное изучение уровня и проблем доверия, а также детальный анализ результатов таких исследований способствуют наиболее точной

диагностике организационных проблем и выявлению потенциальных направлений совершенствования организационного управления [1].

Ключевыми факторами, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ любой организацией и служащими залогом проведения в ней успешных изменений, являются:

- понимание менеджментом важности мониторинга уровня доверия и выявления проблем в этой области;
- умение профессионально управлять всеми аспектами такой деятельности.

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. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) [Текст] – Пятое издание. – Project Management Institute, Inc., 2013. – 589 с.
3. Бушуева, Н. С. Стратегічна довіра як фактор ефективності організаційних змін [Текст] / Н. С. Бушуєва, В. В. Гоц // Управління розвитком складних систем. – 2012. – №12. – С. 18-22.
4. Фукуяма, Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию [Текст]: пер. с англ. – М. : ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 730 с.
5. Столяр, В. Ю. Социально-философский и междисциплинарный дискурс о доверии [Текст] / В. Ю. Столяр // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2008. – №8. – С. 176-182.
6. Скрипкина, Т. П. Психология доверия [Текст] : учеб. пособие / Т. П. Скрипкина. – М. : Издательский центр «Академия», 2000. – 264 с.
7. Купрейченко, А. Б. Психология доверия и недоверия [Текст] / А. Б. Купрейченко. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. – 571 с.
8. Шо, Роберт Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы [Текст] : пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 272 с.
9. Мескон, Майкл Х., Альберт Майкл, Хедуори Франклин. Основы менеджмента [Текст] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедуори : пер. с англ. – 3-е изд. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2012. – 672 с.
10. Кови, С.-мл., Скорость доверия: то что меняет все [Текст] / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл: пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 425 с.
11. Иванова, Р. Х. Доверие как ключевой фактор партнерства в бизнесе [Текст] / Р. Х. Иванова // Проблемы економіки. – 2010. – №1. – С. 51-55.
12. Smyth, H., Gustaffson, M., Ganskau, E. The value of trust in project business // International Journal of Project Management. – 2010. – Vol. 28. – Issue 02. – P. 117-129.

References

1. Azarov, N. Ya., Yaroshenko, F. A. & Bushuyev, S. D. (2011). Innovative mechanisms for management of development programs. K. : Sammit-book, 528.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®) – Fifth Edition (2013). Project Management Institute, Inc., 589.
3. Bushuyeva, N. S. & Hots, V. V. (2012). Strategic trust as the factor of the efficiency of organizational change. Management of development of difficult systems, 12, 18-22.
4. Fukuyama, F. (2004). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. M. : Publishing house “AST”, 730.
5. Stoliar, V. Yu. (2008). Socio-philosophical and interdisciplinary discourse about trust. Izvestia the Russian State Pedagogical University named A. I. Herzen, 8, 176-182.
6. Skripkina, T. P. (2000). Psychology of trust. M. : Publishing center “Academy”, 264.
7. Kupreichenko, A. B. (2008). Psychology of trust and distrust. M. : Publishing house “Institute of Psychology RAS”, 571.
8. Sho, Robert B. (2000). Keys to trust in the organization: effectiveness, honesty, show of concern. M.: Deal, 272.
9. Meskon, M., Albert, M. & Heduori, F. (2012). Basics of management. – 3-th edition. M. : Publishing house “Williams”, 672.
10. Kovi, S. & Merrill, R. (2010). Speed of trust: what changes everything. M. : Alpina Publishers, 425.
11. Ivanova, R. Kh. (2010). Trust as a key factor in business partnership. Economic problems, 1, 51-55.
12. Smyth, H., Gustaffson, M. & Ganskau, E. (2010). The value of trust in project business. International Journal of Project Management, 28 (02), 117-129.

Статья поступила в редколлегию 23.10.2014

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