

## ДОВЕРИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ. ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ

---

*ЯХОНТОВА Елена Сергеевна - кандидат философских наук, доцент кафедры "Управление персоналом" Московского государственного университета экономики, статистики и информатики.*

---

Стратегически успех организации определяется не только состоянием рынка и экономическими отношениями, но и действиями ее человеческих ресурсов. Для эффективного управления человеческими ресурсами и оптимального использования возможностей внешней среды менеджмент нуждается в доверии подчиненных. Подчиненные также нуждаются в доверии со стороны менеджеров для более полной адаптации к организационным требованиям и раскрытия своего потенциала. Взаимное доверие менеджмента и персонала служит основой взаимопонимания и согласия, детерминирует мотивацию к достижениям и является неотъемлемым условием делегирования и командной работы.

В контексте современного менеджмента актуальна не столько дилемма "доверие-недоверие", сколько расчет оптимальной степени доверия, способствующей снижению рисков для эффективной деятельности в конкретных условиях. Это приобретает особую актуальность в период подготовки и проведения организационных изменений, поскольку атмосфера взаимности, поддерживаемая и оберегаемая менеджерами и подчиненными, способствует оптимальному использованию имеющегося потенциала организации. Доверие во многом определяет конечную цену и результативность организационных изменений [1].

### Теоретические подходы к исследованию доверия

Понимание важности доверия для успеха менеджмента и результативности организационной деятельности привело к тому, что к началу 1970-х гг. был выработан ряд подходов к исследованию этого феномена. Доверие рассматривают как результат индивидуального опыта в развитии отношений с окружающими людьми [2] или как необходимость риска ради достижения своих целей [3]. Общим в данных подходах является решение о доверии или недоверии другим людям в ситуации неопределенности, а также связь этого решения с рисками.

Многие исследователи сосредотачивают внимание на социальных последствиях решения о доверии/недоверии другим людям, которые выражаются в результативности этого решения, адекватной ответной реакции, изменении характера взаимоотношений между менеджерами и подчиненными и социально-психологической атмосферы в организации. Исследователи выявили связь между степенью риска оказания доверия/недоверия, результативностью и последствиями [4]. Высокая степень риска при положительном результате приводит к установлению высокого уровня доверия, при отрицательном - низкого. Средние риски в случае успеха приводят к среднему уровню доверия, а в случае неуспеха - к низкому. Низкий уровень риска независимо от результатов определяет низкий уровень доверия. Таким образом, несмотря на значительный уровень риска, отрицательный результат взаимодействия закономерно ведет к падению доверия. Только высокая степень риска и положительный результат приводят к высокой степени доверия.

Также было установлено, что доверие/недоверие имеет круговой характер [5-7], что поведение, выражающее доверие/недоверие, ведет к самопроизвольному усилению и повторению данных моделей поведения, к соответствующему им изменению среды [8, 9].

Современные исследования выявили доминирование иррациональных компонентов принятия решения над рациональными [10]. В вопросах доверия/недоверия иррациональные факто-

ры приобретают еще большее значение, поэтому многие специалисты убеждены, что этот феномен тесно связан с верой [11—13]. В зависимости от степени иррациональности решения о доверии, выделяют *позитивное доверие*, основанное на уверенности в себе и других, и *негативное доверие*, которое может быть результатом конформизма, импульсивности, наивности, азарта или отчаяния [14].

## Доверие как категория управления человеческими ресурсами

Как правило, доверие определяется как "надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания" [11, с. 43], и связывается с такими понятиями, как "порядочность", "честность" и "проявление заботы". На практике измерение данных компонентов доверия вызывает трудность. Это не существенно при иррациональном принятии решения, но важно в контексте управленческой деятельности, где доверие есть результат рационального решения, принимаемого на основе исследования фактов, поддающихся измерению. Поэтому имеет смысл уточнить понятие "доверие". Доверие - это готовность быть зависимым от других людей в ситуации неопределенности и в ожидании определенной выгоды от этого. Ситуация неопределенности детерминирована отсутствием возможности контроля и опасностью неверного прогнозирования поведения других людей. Если менеджер имеет широкие возможности контролировать ситуацию и поведение подчиненных, не рискует что-либо потерять, принимая то или иное решение, то вопрос о доверии не стоит. В менеджменте доверие тесно связано с понятиями "выгода", "риски" и "зависимость". Оно является следствием оценки менеджером своей зависимости от персонала, возможного риска и потенциальной выгоды от решения о доверии.

Управленческое доверие выражается в следующих элементах поведения менеджера: 1) *информирование*, т.е. предоставление персоналу информации по ключевым вопросам организационной жизнедеятельности; 2) *открытость сознания* менеджера для мнений, оценок и предложений подчиненных, обеспечивающая наличие и эффективность действия каналов обратной связи, участие персонала в разработке и принятии управленческих решений, информированность менеджеров о деятельности подчиненных; 3) *предоставление персоналу возможности контроля* над своим поведением и процессом принятия управленческих решений. Данные элементы вполне поддаются измерению и могут быть основой для принятия рационального решения.

Доверие и недоверие являются результатом влияния внешних и внутренних факторов. *Внешние* факторы доверия в большей степени детерминированы объективными условиями: 1) особенностями системы управления организацией (организационной культурой и структурой, действующей системой планирования, информации и коммуникации, принятия решений и стимулирования); 2) особенностями выполняемых заданий, разделения труда и определения полномочий, технологиями; 3) особенностями человеческих ресурсов (профессиональной компетентностью, мотивацией, лояльностью работников организации, социально-психологической атмосферой). Степень доверия также зависит от личностных особенностей менеджеров и подчиненных. Так, индивидуальный кредит доверия зависит от таких личностных характеристик, как репутация и имидж, открытость и последовательность поведения, уверенность в себе, проявление мотивации к сотрудничеству.

*Внутренние* факторы детерминируют психологическую готовность, расположенность человека оказывать доверие другим людям. Важными факторами готовности к доверию являются интеллектуальные способности и особенности мышления (степень его стереотипности или независимости), жизненный опыт, личные цели и интересы, уверенность в себе. Индивидуальная готовность к оказанию доверия включает эмоциональные и рациональные компоненты. Эмоциональная готовность к доверию является следствием чувства симпатии, дружбы, привязанности к определенному индивиду. Наоборот, негативные эмоциональные переживания (антипатия, гнев, разочарование, враждебность и др.) ведут к недоверию. Рациональный компонент связан с возможностью контролировать ситуацию и особенностями мотивации других людей - готовность к доверию прямо пропорциональна возможности такого контроля и уверенности в том, что другим людям не выгодно вести себя вопреки ожиданиям.

## Результаты исследования доверия между менеджментом и персоналом

В 2003 г. автором статьи было проведено исследование доверия между менеджментом и персоналом среди менеджеров холдинга, находящегося в условиях проведения организационных изменений, направленных на развитие бизнеса и совершенствование менеджмента. Целью исследования было выявление проблем в данной области для их последующего разрешения и оптимизации использования человеческих ресурсов.

Исследование проводилось по авторской методике, включающей 1) оценку факторов, ограничивающих доверие между менеджментом и персоналом; 2) оценку индивидуальной готовности менеджера оказывать доверие подчиненным; 3) оценку сложившегося уровня доверия между менеджментом и персоналом [см. подробнее 15]. *Оценка факторов, ограничивающих доверие между менеджментом и персоналом*, предполагала анализ действующей в компании политической системы, систем контроля, управления персоналом, стимулирования, информации и коммуникации, технической системы, социально-психологического климата и лидерства в подразделении, личности и индивидуальных усилий менеджера. При этом определялись факторы, ограничивающие доверие менеджера подчиненным и доверие подчиненных менеджеру. *Оценка индивидуальной готовности менеджера к оказанию доверия* была направлена на определение рисков, связанных с доверием, отношения менеджеров к своей зависимости от подчиненных, основных характеристик менеджеров, детерминирующих его готовность к оказанию доверия подчиненным. Объектом *оценки существующего уровня доверия* были отношения между менеджерами и подчиненными в рамках выполнения ими своих должностных обязанностей. Выбор критериев оценки доверия детерминирован его основными компонентами: информацией, влиянием и контролем.

В выборочном опросе приняли участие менеджеры всех уровней организационной иерархии (из 26 менеджеров высшего звена в исследовании приняли участие 20 респондентов; из 180 менеджеров среднего звена - 46, из 450 менеджеров низшего звена - 21 респондент). Группу респондентов в основном составляли менеджеры, которые в дальнейшем должны были повышать квалификацию в области управления персоналом. Также в исследовании участвовала экспертная группа рядовых сотрудников холдинга (24 респондента), которая оценивала готовность менеджеров к оказанию доверия подчиненным. Опрос включал самостоятельную работу респондентов с инструментариями и собеседование, направленное на прояснение и уточнение информации.

Полученные результаты свидетельствуют об актуальности внимания к вопросам доверия между менеджментом и персоналом. Подавляющее число респондентов не удовлетворены существующим уровнем доверия (табл. 1). Зафиксированы существенные различия оценок удовлетворенности среди представителей различных групп менеджеров. Так, если подавляющее большинство менеджеров высшего и среднего звена не удовлетворены уровнем доверия, то оценки представителей низшего звена разделились практически поровну. Эта дифференциация, по-видимому, объясняется существующими различиями в возможностях использования потенциала межличностного общения. Менеджеры низшего звена имеют широкие возможности определять степень доверия посредством межличностных отношений, в то время как менеджеры среднего и высшего звена более зависят от действующих правил, норм и процедур.

Существующий уровень доверия между менеджментом и персоналом представители всех групп менеджеров оценили как приближающийся к среднему (табл. 2). При этом минимальное значение было зафиксировано в оценке доверия в сфере контроля менеджерами низшего звена (средний балл составил 1,54). В целом же уровень доверия ниже среднего или приближающемся к нему недостаточен, особенно в условиях проведения организационных изменений, успех и темпы которых напрямую зависят от характера отношений между менеджерами и подчиненными.

Выражая неудовлетворенность существующим уровнем доверия, менеджеры всех рангов тем не менее высоко оценивают собственную готовность к доверию (табл. 3). Однако оценки подчиненными готовности своих руководителей к доверию имеют противоположную направленность - большинство считают ее низкой. Это противоречие, если оно не будет своевременно разрешено менеджментом посредством развития взаимопонимания, согласия и открытости, может стать серьезной проблемой при проведении изменений. В качестве факторов индивидуальной готовности к доверию респонденты отмечали регулярность контактов и эф-

Таблица 1

**Удовлетворенность существующей степенью доверия между менеджментом и персоналом (в абсолютных величинах)**

Группа респондентов	Результаты оценки	
	Неудовлетворительная	Удовлетворительная
Топ-менеджеры	15	5
Менеджеры среднего звена	39	7
Менеджеры низшего звена	11	10
<b>Всего</b>	65	22

Таблица 2

**Оценка уровня доверия менеджеров подчиненным (в средних баллах)**

Группа респондентов	Элементы доверия	Средний балл оценки (баллы доверия: 1 - низкое, 2 - среднее, 3 - высокое)
Топ- менеджеры	Информация	1,97
	Влияние	1,99
	Контроль	1,86
Менеджеры среднего звена	Информация	1,76
	Влияние	1,90
	Контроль	1,95
Менеджеры низшего звена	Информация	1,97
	Влияние	1,87
	Контроль	1,54

Таблица 3

**Оценки готовности менеджеров к оказанию доверия  
(самооценки менеджеров и оценки подчиненными, в абсолютных величинах)**

Группа респондентов	Степень готовности		
	Низкая (0-20 баллов)	Средняя (20-40 баллов)	Высокая (40-60 баллов)
Топ-менеджеры	2	2	16
Менеджеры среднего звена	5	13	28
Менеджеры низшего звена	0	9	12
<b>Подчиненные</b>	14	6	4

фективность обратной связи, степень индивидуальной возможности влиять на ситуацию и личностный характер. Однако в ходе собеседования большинство респондентов признались, что несмотря на неудовлетворенность существующим уровнем доверия и индивидуальную готовность менеджеров к оказанию доверия персоналу, они не видят организационных возможностей для его значительного развития.

Менеджеры по-разному оценивают влияние факторов, ограничивающих доверие между менеджментом и персоналом. В качестве *ограничителей доверия подчиненным* респонденты из числа топ-менеджеров называли низкий личностный авторитет менеджеров, их пассивную позицию, отсутствие инициативы и нежелание выйти за рамки инструкций при выполнении заданий. Менеджеры среднего звена обращали внимание на сжатые сроки выполнения заданий, высокую степень персональной ответственности за результат; низшего звена - на отсутствие полномочий, технические и информационные ограничения. Что же касается *факторов доверия подчиненных менеджменту*, то здесь топ-менеджеры отмечали действующую в организации техническую систему, недостаток информации и обратной связи, руководители среднего и низшего звена - кадровую политику в организации и опасения потерять работу. Кроме того, менеджеры среднего звена обращали внимание на недостатки системы информации и коммуникации, а низшего - на недостаток положительных стимулов и проблемы обратной связи.

В целом, результаты данного исследования позволяют заключить, что основными проблемами развития доверия между менеджерами и персоналом являются расхождение индивидуальных и групповых ожиданий в отношении доверия к себе, психологической готовности оказывать доверие другим и осознания объективных барьеров для его развития. Разрыв между индивидуальными/групповыми ожиданиями доверия и готовностью его оказывать находит выражение в двойных стандартах, различиях оценок происходящего в зависимости от личных интересов. Противоречие между готовностью к доверию и возможностями действующих систем организации связано, в частности, с недостатками коммуникативных и информационных систем, которые затрудняют развитие доверия между рядовыми работниками и менеджерами среднего и высшего звена. Проблемы недостатка доверия между менеджментом и персоналом также обусловлены низким личностным авторитетом и пассивной позицией менеджеров, их безынициативностью и нежеланием выйти за рамки инструкций при выполнении заданий.

Понимание менеджментом важности мониторинга уровня доверия и выявления проблем в этой области, а также умение профессионально осуществлять оптимизацию доверия становятся ключевыми факторами конкурентных преимуществ компании и успеха проведения изменений. Регулярное изучение уровня и проблем доверия, детальный анализ результатов таких исследований могут способствовать глубокой диагностике организационных проблем и выявлению потенциальных направлений совершенствования управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Яхонтова Е.С.* Эффективность управленческого лидерства. М.: ТЕИС, 2002.
2. *Clifford C.* Cooperation, trust, and perceived intentions in a 2 person game // *Dissertation Abstracts International*. 1971. № 32 (5-a). P. 2797-2798.
3. *Deutsch M.* Trust and suspicion // *Journal of Conflict Resolution*. 1968. № 2. P. 265-279.
4. *Kegan D.L., Rubenstein A.* Measures of trust and openness // *Comparative Studies*. 1972. № 3. P. 179-201.
5. *Lillibridge J.R., Lundstedt S.* Some initial evidence for an interpersonal risk theory // *Journal of Psychology*. 1967. № 66. P. 119-128.
6. *Swinth R.L.* The establishment of the trust relation // *Journal of Conflict Resolution*. 1967. № 11. P. 335-344.
7. *Zand D.E.* Trust and managerial problem solving // *Administrative Science Quarterly*. 1972. № 17. P. 229-239.
8. *Arguris C.* Organization and Innovation. Homewood, Ill: Dorsey-Press. 1965.
9. *Hampden-Tuener C.M.* An existential learning theory and the integration of T-group research // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1966. № 2. P. 367-386.
10. *Скотт К.* Психология оценки и принятия решений. М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 1998.
11. *Шо Р.Б.* Ключи к доверию в организации. Результативность. Порядочность. Проявление заботы. М.: Дело, 2000.
12. *McGregor D.* The Professional Manager. New York: McGraw-Hill, 1967. P. 163.
13. *Rotter J.B.* A new scale for the measurement of interpersonal trust // *Journal of Personality*. 1967. № 35. P. 651-665.
14. *Lundstedt S.* Interpersonal Risk Theory // *Journal of Psychology*. 1966. № 62.
15. *Яхонтова Е.С.* Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, 2003.