

# ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Малиновская Елена Леонидовна**

Аспирант, Московский государственный областной  
университет;

Советник Генерального директора,  
Государственное казенное учреждение «Администратор  
Московского парковочного пространства»  
malinovskaya\_elena@mail.ru

## CONFIDENCE OF THE PERSONALITY OF THE MANAGER, DETERMINING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

**E. Malinovskaya**

*Summary:* The article discusses the concept of trust in the context of management and corporate relations, the impact of trust on the economic growth of the company. The characteristic of trust installations and their influence on adaptation and motivation of the personnel of the organization is given. The influence of trusting attitudes on the effectiveness of management is shown. The role of the leader in establishing trusting relationships in the team is characterized. The effectiveness of the activities of organizations that fit into the doctrine of trusting relationships is considered. The system of corporate trust is considered as a relationship between intra-firm and inter-firm trust. The characteristics of the methods that allow the most effective assessment of the employees of the organization are given. It is revealed that employees with a high level of trust lead the company to a higher level of service, quality and productivity, which leads to higher customer satisfaction. It is concluded that trusting attitudes contribute to strengthening the organizational culture of the company, improving the psychological climate within the team, trusting relationships within the organization, and a responsible attitude to one's work.

*Keywords:* trust, trusting attitudes, trusting relationships, staff adaptation, staff motivation, management tool, manager's role, performance efficiency.

*Аннотация:* В статье рассматривается понятие доверительных отношений в контексте менеджмента и корпоративных отношений, влияние доверительных отношений на экономический рост фирмы. Дана характеристика доверительных установок и их влияния на адаптацию и мотивацию персонала организации. Показано влияние доверительных установок на эффективность управления. Охарактеризована роль руководителя в установлении доверительных отношений в коллективе. Рассмотрена эффективность деятельности организаций, вписывающихся в доктрину доверительных отношений. Система корпоративного доверия рассматривается как взаимосвязь внутрифирменного и межфирменного доверия. Дана характеристика методов, которые позволяют наиболее эффективно провести оценку сотрудников организации. Выявлено, что работники с высоким уровнем доверия ведут компанию к более высокому уровню обслуживания, качества и производительности, что приводит к более высокой удовлетворенности клиентов. Сделан вывод о том, что доверительные установки способствует укреплению организационной культуры компании, улучшению психологического климата внутри коллектива, доверительных отношений внутри организации, ответственного отношения к своему труду.

*Ключевые слова:* доверие, доверительные установки, доверительные отношения, адаптация персонала, мотивация персонала, инструмент управления, роль руководителя, эффективность деятельности.

В настоящее время уделяется большое внимание изучению ценностных ориентаций сотрудников, их рабочей мотивации, приверженности профессии и организации. Это обусловлено тем, что сегодня сотрудники рассматриваются в качестве фактора конкурентоспособности, а приверженность сотрудников организации является конкурентным преимуществом. В последнее время все больше работодателей осознают, что эффективность деятельности организации невозможна без установления доверительных отношений в коллективе. Актуальность исследования обусловлена практической и теоретической значимостью изучения связи доверительных установок, адаптации и мотивации работников, управления персоналом организации. Важным является исследование роли руководителя в установлении доверительных отношений в коллективе для эффективной деятельности организации.

Одним из условий, обеспечивающих целостность и устойчивость коллектива организации, позитивную направленность и жизненную гуманистическую позицию сотрудников, является доверие [1]. Доверие трактуется современными исследователями как инструмент достижения определенных результатов в межличностных взаимодействиях [6].

В зарубежной психологической науке проблема доверия изучалась представителями различных школ и направлений.

Т. Ямагиши связывает проявление доверия с характером «социальной среды, которая, в свою очередь, зависит от психологических черт людей» [17].

Ф. Фукуяма рассматривает доверие как ключевую

характеристику развитого человеческого общества, которая может проявляться как на индивидуальном, так и на социальном уровне (в виде доверия к общественным институтам и государству в целом), отмечая, что «благосостояние нации, а также ее способность конкурировать обусловлено единой распространяющейся культурной характеристикой: уровнем доверия, присущего обществу» [14].

Р.Дж. Левицки, Д.Дж. Макалистер подчеркивают значимость доверия в социальном контексте, отмечают, что «доверие уменьшает социальную сложность и неопределенность» [16].

К. Хоули связывает вопрос доверия с надежностью в отношениях с другими людьми [15].

Многие исследователи рассматривают доверие в качестве, как социального, и как внутриличностного явления, поскольку в нем находит выражение внутренней позиции личности. Согласно мнению Т.П. Скрипкиной, доверие проявляется в виде ценностной установки-отношения к себе и к другим людям, который обеспечивает целостность и устойчивость личности, предполагает самопринятие, определяет отношение личности к себе и к другим [7].

Доверительные установки имеют значение для успешной адаптации работников. Адаптация – это фундаментальный процесс формирования человеческого капитала компании: привлечение, удержание и развитие лучших талантов. Помимо подготовки технических навыков нового сотрудника, адаптация является важным шагом в повышении его вовлеченности, формировании корпоративной культуры и содействия будущей производительности. Как процесс интеграции новых сотрудников в организацию, адаптация имеет решающее значение для развития талантов, привития ценностей и передачи культуры своей компании [10].

Интеграция в новой организации, на новой должности является важной вехой в жизни человека. От приветствия, которое они получают в первый день, до плана развития на первые несколько месяцев, интеграция является основой будущего профессионального опыта сотрудников. Доверительные установки направлены на создание позитивного опыта взаимодействия на ранней стадии, поскольку низкие уровни участия на первых этапах адаптации значительно повышают риск профессионального выгорания [10].

Во время адаптации происходит «ассимиляция» с коллективом, именно в этот период «новички» усваивают корпоративную культуру организации и всей компании, поэтому нужно им в этом помочь. Важно рассказать им о необходимых навыках и знаниях, об информации,

которая поможет им в выполнении поставленных задач. Следуя передовой практике адаптации, одним из самых важных преимуществ является большая вовлеченность сотрудников. Хорошее начало помогает новым сотрудникам чувствовать себя хорошо в связи с их решением работать на компанию. Каждый контакт, который новый сотрудник поддерживает с его новой организацией, – это возможность для менеджера способствовать установлению доверительных отношений. Поэтому эффективная адаптация так важна [10].

Установление доверительных отношений в коллективе не только формирует позитивную корпоративную культуру на рабочем месте, но влияет на финансовые результаты и достижение целей компанией. В компаниях вопрос о повседневной жизни сотрудников лежит в основе всех споров: непривлекательные зарплаты, несоответствующие стилю управления, увеличение объема работ на одного сотрудника и т.д.

Задача современных компаний – вернуть автономию своим сотрудникам. Теперь компании рассматривают своих сотрудников как настоящих интегрированных партнеров, т.е. доверяют им. Сотрудники организации будут относиться с доверием к руководству организации, когда со стороны руководства будет такое же по отношению к ним. Когда о сотрудниках заботятся, они используют свои усилия на благо организации. Когда сотрудники мотивированы и увлечены своей работой, они чувствуют себя связанными со своей организацией и получают удовлетворение от работы по достижению своих целей [12].

Эффективность деятельности любого коллектива зависит от доверительных отношений, которые установлены между руководителем и подчиненными. Особое значение данное качество имеет в тех видах деятельности, где результат во многом зависит от сыгранности команды. При доверии меньше времени уходит на деловую коммуникацию, поскольку доверительные установки влияют на повышение скорости обмена информацией между начальником и подчиненными и его эффективности. При доверительном общении подчиненным труднее игнорировать задания руководителя и проще получить все необходимые разъяснения.

Если подчиненные доверяют своему руководителю, то процесс убеждения подчиненных в правильности предложенной стратегии, в необходимости отданного распоряжения значительно упрощается. Очевидно, что такой убежденный подчиненный, в отличие от неубежденного, будет стараться выполнять работу с большей отдачей и стараться добиться качественного ее исполнения. При установлении доверительных отношений с подчиненными у руководителя появляется уверенность в получении достоверной информации о ходе работы, что

освобождает его от необходимости осуществлять постоянный контроль за деятельностью своих сотрудников.

Эффективность работы любого из сотрудников в значительной степени зависит от степени его доверия начальнику как профессионалу. Благодаря доверию в самых разных его проявлениях оказывается позитивное влияние на общую эффективность командной работы. Это говорит о важности укрепления доверия в коллективе [3].

Для того, чтобы доверительные установки стали эффективным инструментом управления, сам руководитель должен обладать определенными характеристиками, способствующими повышению уровня доверия сотрудников. Одним из основных критериев установления со стороны руководителя по-настоящему доверительных отношений является совмещение в одном лице формального и неформального лидера. Такой руководитель-лидер собственным примером демонстрирует сотрудникам, какая модель поведения является оптимальной, и тем самым заряжает их энергией и вдохновляет. С его стороны происходит мотивация сотрудников на совершение определенных действий [13]. Это условие связано с делегированием полномочий и одновременным контролем результатов. Руководителя - лидера, который работает над установлением доверительных отношений в коллективе, отличают следующие действия: он поощряет работников проявлять инициативу; не критикует, а видит в людях лучшие качества и использует их для дела; раскрывает потенциал, дает возможность принимать решения самостоятельно, а также допускать неудачи; делится успехом с подчиненными и вместе с ними радуется удаче; занимается обучением и добивается поддержки людей.

Лидеры, ориентированные на сотрудников, чутко относятся к потребностям людей и развивают отношения, основанные на взаимном доверии и уважении. Успешный лидер помогает работникам в достижении успеха.

Установление доверительных отношений в коллективе в значительной степени зависит от стиля управления руководителя своими подчиненными. Для каждого менеджера характерен свой собственный стиль управления, работы. Стиль управления определяет такие факторы как отношение сотрудников к работе, мотивацию работников, а также взаимоотношения между подчиненными [11].

Социально-психологический климат в организации зависит от корпоративной культуры и непосредственного руководителя. Для формирования корпоративной культуры необходимо установление прозрачной системы постановки целей и вознаграждения. Со стороны руководителя важно придерживаться принципов спра-

ведливости, открытости, а также умения работать с обратной связью.

При гибкой корпоративной культуре в компании создается здоровая атмосфера, благодаря которой сотрудникам дается возможность проявления инициативы, развиваться. Важное место принадлежит разработке нематериальных способов вовлечения и мотивации сотрудников организации.

При рассмотрении обратной связи нужно подчеркнуть, что здесь от руководителя требуется профессиональное умение налаживания корректирующей и развивающей обратной связи. Данное умение проявляется в грамотном мотивировании сотрудников на развитие, в удержании в компании ценных кадров, в формировании доверительных отношений, в устранении ошибок и проблемы в бизнес-процессах, что отражается на эффективности работы сотрудников [5]. Кроме того, для руководителя важно наличие эмоционального интеллекта, по которым понимается способность человека к распознаванию эмоций, пониманию намерений, мотивации других людей и в зависимости от этого выстраивание с ними эффективной коммуникации. Руководитель, который умеет поддержать сотрудника и правильно отреагировать на то, что его беспокоит, вызывает у него доверие [5].

Доверие – это важная составляющая финансовой стабильности любой компании. В системе корпоративных доверительных отношений выделяются следующие составляющие: доверительные отношения отдельной личности как участника межфирменных взаимодействий (доверие сотрудника к сотруднику, доверие сотрудника к руководителю, доверие сотрудника к внутрифирменным институтам, доверие сотрудника к организации в целом); доверительные отношения корпоративного сообщества в целом (доверие контрагентов). Поясним, что в первую очередь в компании происходит образование системы внутрифирменного доверия с собственным персоналом, который при выполнении своих функций непосредственно взаимодействует с представителями внешней среды. Благодаря этому определяется вектор развития межфирменных доверительных отношений предприятия. Отсюда следует взаимосвязь внутрифирменного и межфирменного доверия [2].

Несмотря на важность доверительных отношений, их количественная оценка достаточно проблематична. При анализе доверительных отношений целесообразно использование инструментов качественного анализа. Так, оценка уровня внутрифирменного доверия может проводиться путем применения методов анкетирования или экспертных методов. В основе этих лежат результаты опросов или наблюдений за поведением сотрудников в коллективе в соотношении с динамикой финансовых результатов организации.

Для осуществления цели создания эффективно функционирующего персонала возможно использование различных инструментов, методов и процедур, специфических для разных этапов развития компании. Заслуживает внимания метод «360 градусов», предполагающий экспериментальную оценку персонала, где в роли экспертов выступают люди, ежедневно работающие вместе с оцениваемым сотрудником. В рамках данного метода возможны различные варианты: когда оценку проводит руководитель; когда осуществляется самооценка сотрудников и их оценка со стороны коллег; при оценке руководителя подчиненными. Оценка может осуществляться со стороны других участников бизнес-процесса, взаимодействующих с определенным сотрудником (например, клиенты). Чем больше людей задействовано в оценивании сотрудника, чем больше категорий оценки, тем более всесторонней будет оценка респондента [4].

На основании анализа результатов оценки руководитель может создавать планы, направленные на развитии сотрудника. Наибольшую эффективность получить удастся, когда в создании планов развития участвуют кроме руководителя и подчиненные. В подобных случаях возникает большая взаимответственность, доверие, и как следствие большая эффективность в дальнейшем.

Продолжением рассмотренного метода является оценка персонала методом 720, применение которого включает оценку персонала методом 360 и повторную оценку проверенных ранее компетенций через определенное количество времени. При переоценке «720» дается дополнительная мотивация сотрудникам на дачу объективной оценки респондентов, а также на выполнение планов развития, составленных после предыдущей оценки 360.

Преимуществом метода «360 градусов» является то, что при его применении работник сам может выступить в качестве эксперта: его просят оценить профессиональные качества, чтобы скорректировать его рабочее поведение и его самооценку, и использовать эти данные для разработки с ним плана личного развития [9].

Современный менеджмент наряду с социальной психологией и психологией управления активно изучают набор факторов развития и повышения эффективности деятельности предприятий, вписывающихся в доктрину «человеческих отношений» [8]. Такого рода подходы к организации управленческого воздействия возводят в

центр производственной системы человека в качестве решающего, наиболее важного и ценного фактора. Изучение и обобщение этих подходов может оказаться полезным дополнением при систематизации инструментов в области управления корпоративной культурой предприятия.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. Доверительные установки выступают как фактор адаптации и мотивации персонала, поскольку совершенствуется процесс привлечения, удержания и развития сотрудников организации.
2. Доверительные установки являются важным инструментом управления организацией, что проявляется в повышении эффективности обмена информацией между начальником и подчиненными, в отсутствии необходимости осуществления постоянного контроля.
3. Роль руководителя в установлении доверительных отношений в коллективе заключается в том, что он несет ответственность за мотивацию сотрудников в успехе организации. Руководитель должен вести постоянную работу, направленную на повышение уровня доверия в коллективе.
4. Исследование эффективности деятельности организаций через призму доверительных отношений показало, что для системы корпоративного доверия характерна взаимосвязь внутрифирменного и межфирменного доверия. Для оценки уровня внутрифирменного доверия могут применяться методы анкетирования или экспертные методы, среди которых наиболее эффективным является метод «360 градусов», предполагающий экспериментальную оценку персонала.

Таким образом, доверительные установки способствуют укреплению организационной культуры компании, улучшению психологического климата внутри коллектива, доверительных отношений внутри организации, ответственного отношения к своему труду. Это непрерывный процесс, который постоянно адаптируется, корректируется, дополняется в зависимости от изменений внутренней и внешней среды. Доверительные установки ведут к лучшим результатам в бизнесе. Работники с высоким уровнем доверия ведут компанию к более высокому уровню обслуживания, качества и производительности, что приводит к более высокой удовлетворенности клиентов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. М.: Ин-т психологии РАН, 2018. 320 с.
2. Yamagishi T. Trust. The evolutionary game of mind and society. Tokyo: University of Tokyo Press, 2018. 181 p.
3. Fukuyama F. Trust: The social virtues and the creation of prosperity. N.Y.: The Free Press, 2016. 457 p.

4. Lewicki R.J., McCallister D.J. Trust and distrust: new relationships and realities // *Academy of Management Review*. 2018. Vol. 23. № 3. P. 438-458.
5. Hawley K. Trust, Distrust and Commitment // *Nous*. 2014. № 48 (1). P. 1-20.
6. Бехманн Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний. М.: Логос, 2019. 212 с.
7. Скрипкина Т.П. Психология доверия. М.: Издательский центр «Академия», 2018. 230 с.
8. Лихущина И.О. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией персонала // *Трибуна ученого*. 2020. № 8. С. 207-211.
9. Фомина Е.А. Забота о сотрудниках – философия компании новой реальности // *Управление развитием персонала*. 2020. № 4. С. 258-263.
10. Дорофеев В.А. Системный взгляд на проблему доверия руководителю в организации // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2019. Т. 8. № 1 (26). С. 113-116.
11. Юсупова С.М. Факторы вовлеченности персонала в организации // *Гуманитарный научный журнал*. 2022. № 1. С. 3-13.
12. Стили руководства. Оптимизация управленческой деятельности / Т.В. Аксенова и др. // *StudNet*. 2021. Т. 4. № 1. С. 72-74.
13. Кузнецова А.И., Головань А.В. Влияние стилей руководства на поведение персонала // *Молодой ученый*. 2021. № 44 (386). С. 212-214.
14. Ботвина А.А. Влияние доверительных отношений на экономический рост фирмы // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2020. Т. 22. № 4. С. 520-529.
15. Кокорева О.О. Особенности нетрадиционных методов оценки персонала «360» и «720» градусов // *Молодой ученый*. 2015. № 22 (102). С. 416-419.
16. Мукинова И.А. Исследование оценки персонала в организации методом «360 градусов» // *STUDENTS RESEARCH FORUM: сборник статей международной научно-практической конференции*. Петрозаводск, 2022. С. 138-142.
17. Лыкова Е.В. Психология в менеджменте // *Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2020. № 5-1 (45). С. 370-374.

© Малиновская Елена Леонидовна (malinovskaya\_elena@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

