

УДК 316.61

Андрущенко Г. І.

МЕХАНІЗМ ДОВІРЧИХ ВІДНОСИН МІЖ КЕРІВНИКОМ ТА ПІДЛЕГЛИМИ ВСЕРЕДИНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті вивчено наукові позиції фахівців з питання налагодження довірчих відносин в організації; розглянуто довіру як структурну соціально-культурну характеристику організацій; виявлено негативні чинники, з якими зіштовхуються організації у процесі своєї діяльності, та з'ясована роль довіри у їх усуненні; проаналізовано процес делегування повноважень у контексті вивчення сутності довіри всередині організації; з'ясована наявність зв'язку між довірою та стилями керівництва організацією.

Ключові слова: довіра, організація, керівництво, персонал, корпоративна культура, організаційний клімат.

В статье изучены научные позиции специалистов по вопросу налаживания доверительных отношений в организации; рассмотрено доверие как структурную социально-культурную характеристику организаций; выявлены негативные факторы, с которыми сталкиваются организации в процессе своей деятельности, и выяснена роль доверия в их устранении; проанализирован процесс делегирования полномочий в контексте изучения сущности доверия внутри организации; выяснено наличие связи между доверием и стилями руководства организацией.

Ключевые слова: доверие, организация, руководство, персонал, корпоративная культура, организационный климат.

The article covers research positions of specialists on the issue of building trusting relationships in the organization; trust as a structural socio-cultural characteristic of organizations has been considered; negative factors, which the organization faces in its activities and the role of trust in their elimination have been exposed; the authority delegation process in the context of study of the essence of trust within the organization has been examined; the connection between trust and management has been elucidated.

Key words: trust, organization, management, personnel, corporate culture, organizational climate.

Сучасні процеси глобалізації здійснюють суттєвий, проте очевидний вплив як на глобальні довгострокові тенденції розвитку економіки в цілому, так і на функціонування локальних ринків праці зокрема. Відбувається поступове зниження обсягу соціальних зобов'язань працедавця перед працівником, зменшення заробітної плати, диверсифікація ринків праці по мірі розвитку окремих сегментів для кваліфікованої і некваліфікованої робочої сили. Все це, в свою чергу, перешкоджає формуванню довірчих відносин поряд із трудовими, а отже, унеможлиблює встановлення соціального партнерства між вказаними суб'єктами.

Крім того, сучасне українське суспільство у процесі реалізації соціально-економічних реформ зіткнулося з усвідомленням такої проблеми, як низький рівень якості соціального управління. На всіх рівнях як державних, так і приватних організаційних структур відчувається гострий дефіцит керівників, здатних успішно долати кризові ситуації, знаходити нетрадиційні рішення, бачити у своїх підлеглих союзників, зацікавлювати їх в успіху загальної справи, а головне – довіряти їм, причому в ідеалі ця довіра з часом має стати взаємною.

На жаль, проблеми налагодження довірчих відносин всередині організації, формування корпоративної культури на довірчих засадах знаходяться поза увагою як сучасних вітчизняних соціологів, так і фахівців з інших гуманітарних і соціально-економічних наук. Натомість, зарубіжні вчені активно вивчають це питання, про що свідчить велика кількість відповідних наукових робіт. Зокрема, серед російських науковців: визначенням місця довіри в управлінні персоналом займається соціолог О. С. Яхонтова; вивченням особливостей організаційної культури – філософ С. Б. Сафоновський; визначенням сутності організаційної довіри – Є. Б. Моргунов; складанням типології наявної в організації довіри – соціолог О. О. Пархаєв; тлумаченням принципу делегування повноважень в організаціях – соціолог А. І. Пригожин; розробкою моделей організаційної поведінки – соціальний психолог Ю. М. Забродін; виявленням особливостей функціонування управлінської команди – соціолог Р. Р. Ільясов. Щодо інших зарубіжних вчених, то визначенням ролі довіри у взаємовідносинах керівника і підлеглого займається білоруський фахівець з управління персоналом В. С. Коппек. Вивченню процесу формування довіри всередині організації присвячено наукові праці Ф. Фукуями, Д. і М. Рейна; експерта із навчання керівників Г. Геппенера; відомого американського соціального психолога, дослідника проблем організацій, організаційної поведінки та управління Р. Лайкерта. З даної тематики цінними є й дослідження засновника консультативної фірми «Menegement Consulting Group» при Принстонському університеті Р. Б. Шо, англійської дослідниці явища іміджу Е. Семпсон тощо.

Наукові дослідження вище перелічених вчених підкріплюють нашу думку про те, що стратегічно успіх організації визначається певною ситуацією на ринку, відносинами різного характеру в державі, а головне – діями її людських ресурсів. Для налагодження ефективного управління людськими ресурсами та оптимального використання можливостей зовнішнього середовища важливим є встановлення взаємної довіри на всіх рівнях організаційної структури, проте яка сьогодні є великою рідкістю. Це й зумовило необхідність вивчення авторкою даного питання з метою винайдення шляхів його вирішення.

У зв'язку з цим у даній статті пропонуємо для вирішення наступні завдання:

- вивчити наукові позиції зарубіжних фахівців з питання налагодження довірчих відносин в організації;
- розглянути довіру як структурну соціально-культурну

характеристику організацій;

– виявити зовнішні та внутрішні негативні чинники, з якими зіштовхуються організації у процесі своєї діяльності, та з'ясувати роль довіри у їх усуненні;

– проаналізувати процес делегування повноважень у контексті вивчення сутності довіри всередині організації;

– з'ясувати наявність зв'язку між довірою та стилями керівництва організацією.

Для більш детального ознайомлення з проблемою налагодження довірчих відносин в організації спочатку вивчимо наукові позиції фахівців з цього питання. Так, російський науковець Є. Б. Моргунов наявність довіри в організації, або «організаційної довіри», пов'язує з історією членів організації й інформацією, яку вони отримали за час спільної діяльності та спілкування [1, с. 47].

Сучасний російський соціолог О. О. Пархаєв визначає наявну в організації довіру як міжіндивідуальну та безособистісну, або соціальну, і вважає її одним із найважливіших компонентів соціального контексту взаємодії в організації. На його думку, саме довіра значною мірою формує ті принципи соціального обміну, на яких побудована діяльність організації. Без ситуації довіри мотиваційні механізми, що застосовуються як до працівників, так і до управлінського персоналу, можуть не принести «приросту» результату діяльності організації [2, с. 112-114].

Таким чином, бачимо, що О. О. Пархаєв, розглядаючи довіру як механізм соціальної інтеграції, вбачає у довірі раціональні засади: вистачає добре обґрунтованої гіпотези щодо майбутньої поведінки іншого актора, що дозволяє діяти практично відносно цього актора.

С. Б. Сафоновський до компонентів організаційної культури відносить довірчі відносини у системах управління, що складаються і розвиваються за такими напрямками: довіра економічним реформам, що проводяться; довіра різним фінансово-економічним інститутам (банкам, компаніям, фондам, кредитним установам тощо); довіра державних органів влади приватним інститутам; довіра регулюючим органам; довіра між людьми; довіра між партнерами ділових стосунків [3, с. 15-16].

Слід сказати, що на довіру як один із важливих соціальних чинників розвитку організації, невідчутних активів її економічного зростання вже звернули увагу фахівці із менеджменту. В одних публікаціях довіра розглядається як альтернатива формального контролю, в інших – як альтернативний механізм регулювання взаємодії акторів у рамках бізнес-моделі.

В. С. Коппек відмічає, що у взаємовідносинах керівника і підлеглого поняття довіри напряму пов'язане з рівнем ризику та реальним досвідом взаємодії. Іншими словами, якщо робота підлеглого пов'язана з серйозним ризиком для організації чи самого керівника (його авторитету, успішності тощо), то рівень довіри буде набуватись дуже складно і повільно: через реальні успішні епізоди. Тому такий основний інструмент менеджменту, як

делегування – без довіри неможливе, так само, як і взяття на себе додаткової відповідальності з боку підлеглого [4].

Вище згаданий принцип делегування повноважень, на якому будуються ділові відносини переважної більшості організацій, детально вивчений відомим сучасним російським соціологом А. І. Пригожиним. Порівнюючи суть цього принципу з олімпійською системою у спорті, соціолог відмічає значущість у діяльності організацій динамічного способу відбору найкращих, адже, віддаючи свої повноваження іншому, перший ніби програє йому. Пізніше уповноважений інший за необхідності висуває уповноваженого вже від свого імені. Нарешті, виявлений представник усієї організації може приймати рішення від імені тих, які делегували йому свої повноваження.

Та принципово важливою тезою у працях А. І. Пригожина у контексті авторського вивчення сутності довіри всередині організації є те, що делегуючий повноваження програє їх своєму обранцеві добровільно. Віддаючи повноваження, людина очікує, що інший використає їх їй на користь, адже вона йому довіряє. Отримувач повноважень стає зв'язаним цією довірою, а також тим різноманіттям проблем та інтересів, які він (до речі, також добровільно) погодився представляти [5].

Таким чином, відбувається своєрідне укладання угоди: отримувачеві повноважень – влада, престиж, висока зарплата, делегуючому повноваження – реалізація інтересів, настання відповідальності й підзвітності виконавця, і, нарешті, виправдання довіри.

Д. і М. Рейна [6, с. 36-41] переконані у необхідності існування довіри для ефективного функціонування будь-якої організації. У такому контексті вони розглядають довіру як комунікацію (транзакційну довіру), акцентуючи увагу на обопільності стосунків.

Р. Б. Шо у своїх працях висвітлює категорію довіри як центральної складової організаційного успіху. Особливо важливе значення для налагодження довірчих відносин у бізнесі має викладена у працях цього діяча техніка практичного виміру рівнів довіри в організації та рекомендації щодо її підвищення. «Ключами до довіри» Р. Б. Шо вважає три чинники: результативність; порядність; турботу про співробітників. При цьому він підкреслює, що лише розумна пропорція вказаних чинників утворює по-справжньому ефективний комплекс [7].

На думку Г. Геппенера, довіра керівника розвиває у підлеглих почуття відповідальності, сумлінності, спонукає їх до самовдосконалення, в результаті чого підвищується ефективність праці.

Тож, для того щоб довіра стала вагомим чинником бізнесу, її доцільно розглядати як структурну соціально-культурну характеристику організацій, адже вона може забезпечити організаційний успіх, ефективність командної роботи, що базуються на міжособистісній співпраці на кожній з їх ланок. Тому при вивченні довіри на організаційному рівні важливим є як розуміння думки персоналу про рівень довіри, так і самооцінки керівників як лідерів, здатних сформулювати необхідний рівень довіри.

У процесі своєї діяльності організації зіштовхуються із низкою чинників (як зовнішніх, так і внутрішніх), що здатні впливати на ефективність їх роботи, рівень прибутку і відповідно – на рівень добробуту їх персоналу. Якщо впливу зовнішніх чинників організації досить нелегко протистояти, оскільки ці чинники виникають на рівні держави і залежать від економічних, соціальних, політичних змін тощо у суспільстві, то вплив внутрішніх чинників є достатньо керованим за умови виваженої управлінської політики самої організації.

Дійсно, якщо звернутись до практичної діяльності організацій, нерідко можна спостерігати, як невміння домовитись про збереження загальнолюдських цінностей у колективі (а довіру із впевненістю відносимо до їх сукупності) та висунути єдині правила для усієї команди призводить до настання кризи довіри всередині організації. Це, в свою чергу, впливає на результат виробництва, сприяючи появі незадоволеності з боку клієнтів, зниженню обсягів продажу, зривам поставок тощо.

Крім того, формування атмосфери довіри в організації залежить і від наявності: людської схильності довіряти людям (починає формуватися, перш за все, в сім'ї); досвіду ділових відносин; рекомендацій третьої сторони (зокрема, позитивного відгуку члена команди з високим кредитом довіри від керівництва); зовнішньої, професійної, моральної схожості та ін.

Для виникнення довіри та її закріплення в організації важливим є й присутність у співробітників єдності думок у дотриманні прийнятого внутрішньоорганізаційного набору цінностей, норм та принципів діяльності, баченні конкурентної здатності організації та розуміння спільності у докладанні зусиль для її підвищення. Іншими словами, цінним результатом налагодження довірчих відносин усередині організації є поява здатності і бажання працівників йти на ризик, долати невдачі та експериментувати заради загального успіху організації.

Та варто зауважити, що здатність довіряти притаманна не всім керівникам, а лише тим, хто являє собою особистість, готову до оперативного прийняття зважених рішень, формулювання чітких команд для персоналу та визнання власних помилок у разі їх настання. Саме такі керівники мають право вимагати зворотної реакції до себе з боку підлеглих та можуть бути гідними їх довіри.

Досліджуючи явище іміджу, Е. Семпсон вважає професіоналізм однією з основних характеристик людини і виокремлює довіру у числі його найважливіших складових.

У такому контексті варті уваги й думки Ф. Фукуями, який констатує утворення в сучасному російському суспільстві подібно до корейського помітний прошарок (зовнішнє коло) співробітників, яких власник готовий легко замінити або звільнити у разі необхідності вирішувати проблеми виживання підприємства [8, с. 228]. У той же час існує внутрішнє коло працівників (ключові співробітники), рівень довіри до яких у працедавця суттєво вище та їх доходи більші, ніж у решти працюючих. Вони якщо і не складають з компанією єдине ціле, то демонструють по відношенню до неї

високий рівень лояльності.

Р. Лайкерт під час розробки власної теорії стилів керівництва запропонував до використання чотири моделі, побудова яких базується на прямому (на його переконання) взаємозв'язку стилю управління і ступеня довіри у відносинах між керівником та підлеглим. Так, у першій моделі панує повна недовіра, оскільки керівник не довіряє своїм підлеглим, тому не долучає їх до прийняття рішень. Друга модель передбачає наявність певного рівня довіри, тому частина рішень делегується вниз, але в суворо визначених межах. Управління, як і будь-яка інша взаємодія всередині організації, у третій моделі характеризується великою довірою. І, нарешті, четверта модель відображає повну довіру, що зумовлює розосередження процесу прийняття рішень і одночасно його інтеграцію.

Таким чином, існує очевидний тісний зв'язок між довірою та стилями керівництва організацією, причому маємо справу з їх прямою залежністю одне від одного. Що ж до особливостей відносин «керівник-підлеглий» в організації, то довіру варто вважати основним чинником їх ефективності. Рівень довіри зростає, якщо дії керівника сприяють просуванню його працівників, і падає, якщо керівник підтримує просування некомпетентних підлеглих.

У сучасних ринкових умовах все частіше ефективність діяльності організацій, їх здатність швидко реагувати на зовнішні зміни визначається використанням не одноосібного керівництва, а цілих управлінських команд у складі висококваліфікованих фахівців, які діють поруч із командним лідером. У такому випадку мова про довіру також має сенс, адже довіра командному лідерові з боку інших членів команди є необхідною соціальною ознакою ефективної управлінської команди. Тож спостерігаємо пряму залежність між рівнем довіри командному лідерові та ефективністю команди. У зв'язку з цим у процесі командування формування відносин довіри лідерові має стати його особливим етапом.

Сучасний російський соціолог Р. Р. Ільясов при вивченні особливостей функціонування управлінської команди, що діє в межах однієї організації, пропонує для вживання термін «рефлексія довіри», що являє собою механізм, який лежить в основі ідентифікації топ-менеджерами себе та інших керівників як членів управлінської команди. Командна робота може бути організована за умови взаємної довіри керівників один одному. Саме такий морально-етичний контекст сприяє формуванню командної субкультури, заснованої на «філософії загальної справи». Це дозволяє керівникам усвідомити ступінь своєї свободи і відповідальності під час прийняття та реалізації управлінських рішень, сприяє добровільному покладенню на себе тих функцій, які найбільшою мірою відповідають їх особистісним потенціям та професійному потенціалу [9, с. 17].

Доречно зауважити, що під час налагодження ділових довірчих відносин усередині організації важливою є не стільки дилема «довіра-недовіра», скільки розрахунок оптимального ступеня довіри, що сприяє зниженню ризиків для ефективної діяльності у конкретних умовах. Це

набуває особливої значущості у період підготовки та проведення організаційних змін, оскільки атмосфера взаємності, що підтримується та оберігається менеджерами і підлеглими, сприяє оптимальному використанню наявного потенціалу організації. Довіра в багато чому визначає кінцеву ціну та результативність організаційних змін [10, с. 118]. У такому контексті поняття «довіра» слід вважати багатофункціональним, оскільки воно означає як оцінку підлеглого перед тим, як покластись на нього (у цьому випадку довіру доцільно назвати глибинною), так і рішення покластись на підлеглого, в результаті чого виникає така дія довіри, що породжує залежність однієї людини від поведінки іншої (це вже є певний розрахунок). При цьому цілком очевидно, що, якщо керівник довіряє підлеглому у досягненні певної мети, він також має вірити в ту ж саму мету.

У зв'язку з цим особливо цінним для організації є взаємний прояв довіри обох сторін, настання своєрідної позитивної взаємозалежності, адже це, в свою чергу, зумовлює появу взаємної відповідальності, готовності надати і прийняти допомогу, творчого мислення, задоволення від роботи та її результатів тощо. Так, довіра керівника може проявлятися через його піклування про інформованість підлеглих з питань, що торкаються безпосередньо їх інтересів; налагодження зворотного зв'язку і залучення працівників до процесу ухвалення управлінських рішень. У відповідь на довіру керівника у поведінці його підлеглих домінує орієнтація на загальні інтереси і цілі, зростає переконаність у цінності конструктивної взаємодії та підвищується мотивація до співпраці і досягнень.

При цьому зауважимо, що сила управління виявляється не у методах примусу, а в підтримці працівників, у тому мандаті довіри, який керівництво отримує шляхом його вільних виборів. Тож авторитет управлінця у сучасних умовах, підкріплений зверненою до нього довірою підлеглих, варто вважати особливою формою соціального капіталу, який може привести у дію позитивну енергію багатьох людей. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню показників їх спільної діяльності, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та стане на заваді руйнування міжособистісних відносин.

Отже, висвітлення особливостей формування довірчих відносин між керівництвом та підлеглими в організації дає змогу говорити про важливу роль довіри у процесі управління персоналом в організації, про значення її наявності для обґрунтування впорядкованості відносин як із підлеглими всередині організації, так і з представниками інших організацій. Разом з тим наявна довіра будь-якого ступеня має супроводжуватись компетентністю усіх учасників довірчих відносин, що, в свою чергу, дасть можливість керівникові передбачити ризики, уникнути низки помилок під час проведення самодіагностики рівня його довіри колегам та допоможе поводитись по відношенню до колег і керівників інших організацій більш зважено та ефективно.

Тож, незалежно від напрямку діяльності організації, кількості її працюючих, позиції на ринку, конкурентоспроможності, ефективного управління персоналом в ній повинно мати місце, на що прямий вплив

здійснює наявність довіри між усіма працівниками організації. При цьому не лише менеджмент організації потребує довіри підлеглих. Підлеглі також відчують потребу у довірі з боку менеджерів для більш повної адаптації до організаційних вимог та розкриття свого потенціалу.

Тому довіру можна із впевненістю вважати одним із тих чинників, що впливають на організаційний клімат, який, в свою чергу, впливає на результативність професійної діяльності і задоволення нею, є важливим показником якості організаційних відносин та багато в чому залежить від стилю керівництва (лідерства) в організації. Іншими словами, довіра виступає своєрідним проміжним етапом, обов'язковою умовою на шляху до зміцнення партнерських відносин між керівництвом і персоналом організації, встановлення діалогу між ними.

Взаємна довіра менеджменту і персоналу слугує основою взаєморозуміння та злагоди, детермінує мотивацію до досягнень, а також виступає невід'ємною умовою делегування і командної роботи. Довіра народжується у процесі спілкування та взаємодії як деяка вторинна система поряд із цінностями та віруваннями. Тому без довіри слабкою є як окрема організація, так і взаємовідносини на ринку, що, в свою чергу, має безпосередній вплив на ступінь ризиковості певних соціальних зв'язків та формування умов невизначеності.

Разом з тим, заради справедливості варто зауважити, що на практиці наявність високого ступеня довіри в організації має й зворотній бік, про який менеджменту організацій не слід забувати: чим вище довіра, тим менше взаємний контроль працівників; більше схильність до переоцінки можливостей та незважених рішень; більше вірогідність зловживання довірою недобросовісними співробітниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Моргунов Е. Б. Организационное поведение / Е. Б. Моргунов // Формирование группового поведения в организации : влияние, власть, доверие / Е. Б. Моргунов. – М., 2004. – Разд. 2. – С. 45–82.
2. Пархаев А. А. Проблема мотивации труда управленческого персонала в контексте конвенциональных взаимодействий: дис. ... канд. соц. наук: спец. 22.00.08 / Пархаев Алексей Александрович – М., 2011. – 182 с.
3. Сафоновский С. Б. Организационная культура: (социально-философский анализ): автореф. дис. на соискание уч. степени канд. филос. наук: спец. 09.00.11 «Социальная философия» / С. Б. Сафоновский. – Ростов н/Д., 2006. – 33 с.
4. Коппек В. С. Управление доверием [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.zis.by/articles/consult/0000474/>
5. Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. М., 1995. – 296 с.
6. Reina D. S. Building Sustainable Trust / Dennis S. Reina, Michelle L. Reina // OD Practitioner. – 2007. – Vol. 9. № 1. – P. 36–41.

7. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы / Р. Б. Шо. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

8. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма; пер. с англ. – М.: АСТ, 2004. – 730 с.

9. Ильясов Р. Р. Управленческая команда как новый тип организационной работы: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. соц. наук: спец. 22.00.04 «Социальная структура, социальные институты и процессы» / Р. Р. Ильясов. – Волгоград, 2003. – 24 с.

10. Яхонтова Е. С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки / Е. С. Яхонтова // Социологические исследования. – 2004.– № 9. – С. 117-121.