

УДК 331.104.2

Доверительные отношения на производстве как инструмент управления

Перов Е.В.

Аннотация. Доверие в производственном коллективе является важным фактором эффективности. Доверие персонала к руководителю зависит от его результативности, порядочности и проявления заботы о членах своего коллектива. Увеличению уровня доверия способствует создание культуры доверия в коллективе. Руководителю важно подавать пример, конструктивно обсуждать причины возникновения недоверия и производственных ошибок, предотвращать формирование конкурирующих групп внутри коллектива, помогать членам коллектива в создании личных отношений, развивать ценности, нормы и правила, направленные на повышение сотрудничества. При найме на работу и руководителей, и работников целесообразно сразу устанавливать их возможности продуктивной работы в коллективе на основе доверительных взаимоотношений.

Ключевые слова: управление, доверие, взаимоотношения, руководитель, работники.

Введение

Доверие служит необходимой основой для успешного развития любой организации. Без доверия в коллективе невозможно профессиональное сотрудничество работников, оно является фундаментом межличностных отношений и, как результат, профессиональной мотивации персонала и эффективности производства. В современной экономической жизни доверие на производстве даже более значимо, чем контракты и договоры. Оно в производственной культуре занимает особое место, а недоверие может привести к значительным потерям.

Роберт Брюс Шо считает, что предприятия, где высокий уровень недоверия, становятся неконкурентоспособными [11]. Повышение уровня доверия в организации снижает издержки, связанные с управлением персоналом. При вы-

соком уровне доверия снижаются затраты на контроль, уменьшается текучесть кадров. Низкий уровень доверия дорого обходится предприятию [8].

В данном случае большее внимание уделяется практической стороне доверия в производственных коллективах. Учитывая, что доверие является одним из факторов эффективности производства, необходимо изучение доверия в коллективе и факторов на него влияющих.

Цель исследования состоит в анализе факторов, влияющих на доверительные отношения в производственном коллективе.

Что такое доверие?

Гидденс Э. полагает, что в общем случае доверие – это уверенность в надежности человека или системы по отношению к определенному ряду событий или явлений [13].

По мнению Власова М., «доверие – это положительные взаимоотношения между людьми, позволяющие каждой из сторон быть уверенной в порядочности, открытости, доброжелательности и честности другой стороны, с которой она находится в тех или иных отношениях». Или другое его определение: «доверие – это непоколебимая убежденность в чьей-то честности, порядочности, добросовестности и верности» [2].

Веселов Ю.В., Липатов А.А. дают следующее определение доверия в организации: «уверенность сотрудников в надежном, устойчивом положении компании и благоприятном отношении компании (или ее подразделений) к ним и к их деятельности [1, с. 88].

Все определения доверия, в том числе и доверия в производственном коллективе, отражают уверенность в надежности, порядочности и доброжелательности другой стороны. Это могут быть руководители, подчиненные, коллеги.

Доверие способствует сотрудничеству, активности и может изменяться во времени. В доверительных отношениях всегда задействованы две стороны. При

отсутствии доверия нет определенности в возможных действиях другой стороны. Такая неопределенность вызывает напряжение, приводит к враждебности, закрытости и пассивности.

Доверительные отношения в экономической жизни общества имеют особое значение. Доверие в организации отличается от социального доверия. В организации доверие необходимо для создания здорового производственного климата в коллективе. Однако в организации не может быть полного доверия и не может идти речь об абсолютном доверии. В любой организации должен существовать не максимальный, а необходимый его уровень, когда присутствует учет и контроль.

На каждом уровне взаимоотношений существует свой оптимальный уровень доверия. На производстве доверие можно рассматривать с разных позиций: подчиненных к руководителю, руководителя к подчиненным, взаимное доверие членов коллектива, руководителей разного уровня управления. В контексте поставленной задачи большой интерес представляет формирование доверительных отношений подчиненных с руководителем. Отношения руководителя и персонала основаны на определенном интересе. Персонал и руководитель передают друг другу некоторые функции: руководитель доверяет работнику выполнение определенной производственной функции, а работник – полную и своевременную оплату своего труда. С другой стороны, когда линейные руководители в коллективе доверяют друг другу, то и рядовые работники больше доверяют друг другу.

В организации можно выделить стратегическое доверие, когда работники верят, что руководство ведет их к успеху в соответствии со стратегическими целями организации, и персональное доверие, когда работники доверяют своему непосредственному руководителю. Кроме того, можно выделить профессиональное и личное доверие к руководителю.

Доверие не исключает конфликтов в организации между работниками и между подразделениями, но при конструктивном их разрешении доверие в кол-

лективе повышается. В противном случае негативность взаимоотношений усугубляется. Доверительные отношения на производстве не возникают сами по себе, их надо формировать и поддерживать. Доверие медленно создается, но разрушается гораздо быстрее.

Важность доверия в управлении

По данным [14] только треть работников отметили при опросе, что они доверяют руководству своей организации. При этом уровень доверия не одинаков в разных организациях, он варьирует примерно от 10 до 70%. В организациях с высоким уровнем доверия сотрудники, которые доверяют своему руководству, в два раза чаще говорят, что они будут продолжать работать в своей компании через год. В этих организациях доверие сокращает затраты времени на деловую коммуникацию, повышает эффективность коммуникации между руководителем и персоналом. Доверие является ключевым элементом в приобретении знаний работниками.

В организациях с низким уровнем доверия, когда работники не доверяют руководству, они не заинтересованы во внедрении новых инициатив и ищут другое место работы. Независимо от профессионализма работников, очень трудно управлять ими, если они не доверяют друг другу, не сотрудничают. При этом сильный, сплоченный коллектив может добиться многого. Каждый работник, являясь частью сплоченного коллектива, становится сильнее, эффективнее. Руководитель может помочь коллективу построить работу, основанную на доверии [12].

Наличие доверия между руководителем и персоналом способствует эффективной работе коллектива. Об этом свидетельствуют исследования, проведенные на кафедре социологии МГУ [6]. При этом установлено, что доверие сказывается как на работе всего коллектива, так и каждого работника в отдельности. Доверие повышает эффективность работы, которая проявляется в следующем [3, 6]:

- доверие способствует внедрению важных для развития организации, но не популярных мер и программ;
- через доверие к руководителю формируется доверие к организации в целом;
- доверие позволяет сократить затраты времени на деловую коммуникацию, повышается эффективность обмена информацией;
- повышается скорость передачи информации и распоряжений от работников системы управления к исполнителям;
- доверительные отношения носят более высокую убедительную силу.

Поддержка персоналом руководства организации способствует формированию условий для решения стратегических задач, планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и пр.

Составляющие доверия персонала к руководству

Создание здорового климата в организации основано на доверии персонала к руководству. Авторитет любого руководителя основан на доверии, оно является необходимым условием, а неудачи в управлении связаны со снижением уровня доверия. Собственно доверие не гарантирует высокой профессиональной мотивации персонала, но без доверия к руководству профессиональная мотивация невозможна.

Фурнам А. приводит три основных составляющие доверия, выявленные в результате опросов: последовательность, обязательность и способности [10]:

последовательность – отражает, насколько руководитель выполняет свои обещания. Надежность и предсказуемость человека наиболее важны при формировании доверия;

обязательность – проявляется в виде заботы, проявляемой в отношении работников, и намерения, которые руководитель имеет относительно общих целей коллектива. Она проявляется в ходе совместного принятия решений и уважении интересов персонала. Наличие общей цели и ценностей укрепляет взаимоотношения;

способность добиваться намеченного результата, в том числе способность к межличностному общению.

Эти три составляющие, по его мнению, являются основой доверительных отношений, в том числе на производстве. Доверие снижается, когда выполнение обещаний непредсказуемо.

Потребность в доверии особенно возрастает при серьезных изменениях в работе организации, например, при реструктуризации, сокращении штатов и т.п. В таких случаях персонал чувствует себя особенно незащищенным.

Способы заслужить доверие подчиненных

Руководителю важно знать, какие его действия могут вызвать недоверие у его коллег и подчиненных, а какие – доверие. Потеряхин А. выделяет следующие ключевые факторы, влияющие на доверие [9]: результативность, порядочность, забота.

Результативность – обобщенный критерий профессиональной компетентности руководителя. Доверие персонала основывается, прежде всего, на способности руководителя добиваться конкретных результатов деятельности или обещанных результатов. Если руководитель не выполняет своих обещаний, то трудно ожидать выполнения обещаний от персонала.

Руководитель должен быть ориентирован на достижение результата деятельности коллектива. Для этого необходимо:

- четко формулировать цели и задачи производственной деятельности, сроки исполнения заданий, требования к конечному результату;
- формировать производственную культуру, основанную на творчестве и инициативе работников;
- контролировать и адекватно оценивать успехи и неудачи персонала, используя соответствующие наказания и поощрения. Оценка подчиненных только по результату их деятельности, демонстрирует непредвзятость руководителя.

Компетентность руководителя проявляется в способности к быстрому и адекватному принятию решений. Повышение квалификации руководителя также будет способствовать повышению его результативности.

Соблюдение этих правил настраивает самого руководителя на конечный результат, на тщательный анализ ситуации, что позволяет принимать взвешенные управленческие решения.

Порядочность означает следование этическим нормам, принятым в обществе. Порядочность означает наличие определенных черт у руководителя:

- последовательность, когда слова не расходятся с делом;
- полнота информирования работников по наиболее значимым производственным проблемам;
- последовательное поведение независимо от возникающей ситуации и в динамике, выражающееся в неизменности курса руководства по отношению к стратегическим приоритетам и к основным производственным ценностям;
- честность – предполагает предоставление открытой информации о целях и мотивах действий, прозрачность финансового положения организации. Не следует уклоняться от обсуждения негативной информации. Недопустимы скрытые планы и отношения. В случае, когда руководство честно заявляет персоналу о возникающих проблемах, то, несмотря на возможные экономические потери, доверие персонала может не только не уменьшиться, но и вырасти. Персонал должен иметь возможность высказывать свое мнение, в том числе и негативное, не опасаясь, что это может как-то им навредить. В противном случае это не позволит адекватно реагировать на непредвиденные ситуации.

К данной категории относится и выполнение руководством своих обязательств. Данные персоналу обещания требуют неукоснительного выполнения. Нарушенное обещание, даже если оно нарушено по объективным причинам, снижает доверие. Планируемые коррективы в деятельности организации, оплате труда и пр. необходимо своевременно доносить до персонала. В целом, честность лежит в основе комфортных деловых отношений в коллективе.

Забота. Известно, что люди доверяют тем, кто заботится о них, понимает их интересы [11]. Развитию ощущения проявления заботы способствуют следующие правила:

- развивать в компании чувство единства и корпоративный дух – большая неформальность отношений, сокращение различий между профессиональными группами в коллективе (отдельные столовые, различные офисы и пр.);

- проявлять уверенность в способностях сотрудников, подчеркивать их значимость – меньший контроль над рабочим временем, над выполнением заданий;

- развивать дружеские отношения между членами коллектива – предоставить возможность личных контактов между членами коллектива, выявление взаимных интересов. Этому способствуют неформальные мероприятия, совместное обучение, наличие общего рабочего пространства и прочее;

- признавать личный вклад работников – внедрение понятной и справедливой системы оплаты труда и поощрения персонала за достигнутые результаты – премии, другие денежные вознаграждения, присвоение звания, например, лучший наладчик и т.п.

Забота может проявляться в предоставлении возможностей для профессионального роста, в продвижении по службе.

Выполнение этих правил позволяет продемонстрировать заботу о работниках.

При этом следует помнить, что любой неправильный поступок, небрежность, непоследовательность в поведении руководителя может привести к снижению доверия к нему персонала, а восстановление прежних отношений потребует значительных усилий и затрат времени.

Создание культуры доверия в коллективе

Культура доверия складывается из множества взаимодействий работников, при лидирующей позиции руководителя. В тех случаях, когда нет единой

производственной культуры, основанной на доверии, не определена общая цель коллектива и производственные задачи, разные подразделения могут воспринимать руководителя по-разному. При этом следует помнить, что в крупных организациях руководители имеют гораздо меньшее влияние на отдельных работников. Создание единой производственной культуры в организации помогает решить эту проблему. Доверие является элементом производственной культуры. В связи с этим, важно формирование единой производственной культуры в организации, основанной на доверии.

При формировании производственной культуры руководителю необходимо воздействовать и изменять ожидания членов коллектива таким образом, чтобы они были осуществимы. Кроме того, руководитель должен быть способен доверять членам коллектива, не пытаясь воспользоваться их доверием. Следует помнить, что утраченное доверие практически невозможно восстановить. Наиболее сложный период в достижении доверия коллектива – это его вступление в должность. На этом этапе персонал очень внимательно присматривается к руководителю, и нарушить его доверие очень легко.

Каким образом руководитель может создать культуру доверия в коллективе? Этому способствует использование следующих приемов [6, 7, 12]:

Подавать пример. Чтобы укрепить доверие в коллективе, руководителю следует подавать пример, показывать, что он доверяет членам коллектива. Персонал чутко реагирует на сигналы от руководителя. Следует подавать пример в выполнении обещаний. При этом общение с персоналом, работающим on-line, должно строиться, как и с работниками, присутствующими на производстве.

Открытая коммуникация. Для укрепления доверия необходима открытая коммуникация, когда весь персонал общается друг с другом честно. Созданию такого микроклимата в коллективе способствует разработка, обсуждение и принятие на общем собрании устава коллектива, в котором определена цель деятельности коллектива и роль каждого работника в достижении этой цели. Регулярное общение с членами коллектива дает им возможность поговорить о

возникающих проблемах и успехах и помогать друг другу разрешать проблемные ситуации. Любой, важной для коллектива, информацией необходимо немедленно делиться с членами коллектива. Это будет свидетельствовать, что у руководителя нет скрываемой информации, скрытых планов.

Личное знакомство. Руководителю важно видеть в работниках своего коллектива не только рабочую силу, но и людей, имеющих свою личную жизнь и свою систему моральных ценностей. Полезно создание ситуаций, побуждающих делиться с непосредственным руководителем своими проблемами и планами. Не вторгаясь в частную жизнь работника, полезно задавать вопросы о личной жизни, хобби, увлечениях и пр. Такое общение возможно при пересечении во время обеда, после работы. Для поощрения работников к таким разговорам, руководителю следует самому проявить инициативу, рассказать о своих хобби, ценностях, спросить о единомышленниках и пр. Такие разговоры возможны и при удаленной работе персонала, на on-line встречах.

Не обвинять. На производстве возможны профессиональные ошибки. Не следует выступать с обвинениями в адрес того, кто их допустил. Такое обвинение вызывает негативное отношение других членов коллектива к нарушителю и страх допустить ошибку. Это будет подрывать доверие и, в конечном итоге, снижать эффективность деятельности. Целесообразнее поступать конструктивно – обсуждать причины допущенных ошибок и способы их устранения.

Препятствовать возникновению группировок. Ничто так не снижает доверие и эффективность деятельности, как интриги в коллективе. Интриги способствуют формированию группировок, имеющих разные ценности и цели. Группировки могут формироваться внутри коллектива, когда объединяются работники, разделяющие общие интересы или решающие общие производственные задачи. Это может привести к изолированности отдельных работников и к снижению доверия в коллективе. Руководителю следует обращать на это внимание и прилагать усилия по созданию комфортных отношений во всем коллективе и свои действия ориентировать на большинство членов коллектива.

Обсуждать вопросы доверия. Если в коллективе имеются проблемы с доверием, важно установить, почему они возникают. Это можно выяснить путем анонимного анкетирования, где работник отмечает уровень доверия в коллективе и причины недостатка доверия. По результатам анкетирования полезно обсудить отмеченные проблемы.

Развивать ценности, нормы и правила, направленные на повышение сотрудничества в коллективе.

Постоянное развитие. Хорошим инструментом, способствующим развитию руководящих кадров, является обучение на тренингах. Лучше всего, когда в тренинге участвует вся команда управления. Тренинги позволяют быстро получить положительный опыт, в том числе положительный опыт развития доверия к руководителю.

Любому руководителю очень полезно иметь свою сеть друзей, единомышленников. У руководителя более высокого ранга эту сеть могут составлять линейные руководители. В связи с этим важно, чтобы руководитель, например цеха, имел «правильные» деловые отношения с начальниками участков, с мастерами, и все они работали слаженно. Успех руководителя зависит от того, как его позиционируют в коллективе линейные руководители более низкого ранга.

Негативное влияние на формирование чувства доверия, по мнению Даниловой Н.И., оказывают следующие элементы поведения руководителя [3]:

- непоследовательность, отсутствие четкой собственной позиции;
- первостепенная забота о собственном благополучии;
- неуверенность в себе, нерешительность в действиях, уклонение от личной ответственности, перекладывание ответственности за неудачи на других;
- склонность к скоропалительным выводам.

При найме руководителей очень полезно собеседование с использованием поведенческих вопросов [5] с последующим тщательным анализом ответов: обсуждаемая проблема – предпринимаемые действия – достигнутые результаты.

Доверие руководителя к персоналу

Как уже говорилось, доверие рассматривается в контексте доверия персонала к руководителю и руководителя к персоналу. Доверие руководителя к персоналу проявляется в следующих элементах поведения руководителя [3, 4]:

- информирование – предоставление персоналу информации по основным вопросам производственной деятельности;
- открытость руководителя для мнений, предложений, оценок персонала, привлечение персонала к разработке управленческих решений;
- предоставление персоналу возможности контроля над своей деятельностью на производстве;
- доверие к персоналу придает уверенности руководителю о достоверности информации о ходе выполнения работы, получаемой от работников.

Руководитель должен стремиться к повышению степени доверия к персоналу. Это создает дополнительную социальную мотивацию в труде. Доверие руководителя к подчиненным также сокращает затраты времени на контроль над ходом выполнения работы.

При формировании коллектива работников следует подбирать таким образом, чтобы их моральные принципы, цели и жизненные задачи не противоречили нормам и правилам организации, ее производственной культуре. Проще отсеивать неподходящих работников на стадии отбора персонала, нежели тогда, когда возникнут проблемы.

Заключение

Таким образом, доверие является важным элементом эффективности производственного коллектива. Доверие персонала к руководителю зависит от его результативности, порядочности и проявления заботы о членах своего коллектива. Доверие в коллективе растет по мере увеличения совместного позитивного опыта работы. Однако руководителю не стоит пускать все на самотек, ожидая, когда все стабилизируется само собой.

Увеличению уровня доверия способствует создание культуры доверия в коллективе. Руководителю важно подавать пример, демонстрировать, насколько для него важно наличие доверия в коллективе. Повышению доверия в коллективе способствует: обсуждение возникающих проблем с доверием, конструктивное обсуждение причин возникающих производственных ошибок, предотвращение формирования конкурирующих групп внутри коллектива, развитие ценностей, норм и правил, направленных на повышение сотрудничества, помощь членам коллектива в создании личных отношений, чтобы лучше узнать друг друга, обсуждая хобби, интересы, проблемы семьи и пр.

При отборе кандидата на руководящую должность необходимо установить, насколько он уверен в себе, сможет ли он расположить к себе работников, заслужить их доверие.

Список литературы

1. Веселов Ю.В., Липатов А.А. Доверие в организации: Методологические основания исследования в экономике, социологии и менеджменте. *Российский журнал менеджмента*, Т.13, №4, 2015. С.85–104.
2. Власов М. Доверие. [Электронный ресурс]. URL: <https://psichel.ru/doverie/>
3. Данилова Н.И. Доверие к руководителю как инструмент управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://21biz.ru/doverie-k-rukovoditelyu-kak-instrument-upravleniya-personalom/>
4. Доверие как эффективный инструмент управления. [Электронный ресурс]. Сайт b-seminar.ru. URL: <https://www.b-seminar.ru/article/show/43.htm>
5. Используем поведенческие вопросы для найма ТОП менеджеров [Электронный ресурс]. Сайт HR-Portal. URL: <https://hr-portal.ru/story/ispolzuem-povedencheskie-voprosy-dlya-nauma-top-menedzherov>
6. Как формировать доверие персонала [Электронный ресурс]. Сайт Деловой мир. URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-formirovat-doverie-personala>
7. Лукаш Ю.А. Доверие как эффективный инструмент управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.wikireading.ru/18416>
8. Минин А. Доверие в организации [Электронный ресурс]. URL: <http://a-minin.ru/doverie-v-organizacii/>

9. Потеряхин А. Доверие к руководству и профессиональная мотивация персонала [Электронный ресурс] Сайт HR-Portal. URL: <https://hr-portal.ru/article/doverie-k-rukovodstvu-i-professionalnaya-motivaciya-personala>
10. Фурнам А. Доверие как основа для успешного развития компании [Электронный ресурс]. Сайт HR-Portal. URL: <https://hr-portal.ru/article/doverie-kak-osnova-dlya-uspeshnogo-razvitiya-kompanii>
11. Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации. Результативность. Порядочность. Проявление заботы. М.: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации: Дело, 2000. 271 с.
12. Building Trust Inside Your Team [Электронный ресурс]. Сайт Mind Tools. URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/building-trust-team.htm>
13. Giddens A. The Consequences of Modernity. Polity Press: Cambridge. 1990. 186 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Consequences-of-Modernity-by-Anthony-Giddens.pdf>
14. Harter J. Why some leaders have their employees' trust, and some don't [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/258197/why-leaders-employees-trust-don.aspx>

Перов Евгений Викторович, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Вологодского научного центра изучения социально-экономических конфликтов, г. Вологда, Россия.

E-mail: perov.ru@gmail.com