

Понятие благонадёжности сотрудника в психологической науке

Агзамова Елена Юрьевна, кандидат психологических наук, доцент
Национальный университет Узбекистана имени М.Улугбека
agzamovaelena@gmail.com, +998940002229

Сабиров Саид Равшанович, студент факультета Психологии
Национального исследовательского университета «Высшая школа
экономики» Российской Федерации,
ssrbox2006@mail.ru, +998931240766

Аннотация: В статье рассматривается феномен благонадёжности сотрудника как ключевого ресурса устойчивого и эффективного функционирования современных организаций. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований раскрываются психологические, поведенческие и управленческие аспекты благонадёжности, её связь с доверием, лояльностью, инициативностью и этичностью персонала. Особое внимание уделено роли организационной среды, лидерских практик и цифровых инструментов в формировании и поддержании благонадёжного поведения. Показано, что благонадёжность выходит за рамки формального соблюдения правил и отражает внутреннюю мотивацию сотрудника действовать в интересах компании. Представлены подходы к диагностике и мониторингу данного качества.

Ключевые слова: благонадёжность, кадровая безопасность, доверие, лояльность, организационная культура, профессиональная этика, инициатива, саморегуляция, поведенческая целостность, ответственность, мотивация, девиантное поведение, управление персоналом, устойчивость, корпоративные ценности.

Annotatsiya: Ushbu maqolada xodimning ishonchliligi fenomeni zamonaviy tashkilotlarning barqaror va samarali faoliyat yuritishida asosiy resurs sifatida ko‘rib chiqiladi. Mahalliy va xorijiy tadqiqotlar tahlili asosida ishonchlilikning psixologik, xulqiy va boshqaruv jihatlari hamda uning ishonch, sadoqat, tashabbuskorlik va xodimlarning axloqiyiligiga bog‘liqligi ochib beriladi. Maqolada tashkilot muhitining, liderlik amaliyotlarining va raqamli vositalarning ishonchli xatti-harakatlarni shakllantirish va qo‘llab-quvvatlashdagi o‘rni alohida ta’kidlanadi.

Ishonchlilik faqatgina qoidalarga rasmiy rioya qilish bilan cheklanmasligi, balki xodimning kompaniya manfaatlari yo‘lida ichki motivatsiyasini aks ettirishi ko‘rsatilgan. Ushbu sifatni diagnostika qilish va monitoring qilish usullari bayon etilgan.

Kalit so‘zlar: ishonchlilik, kadrlar xavfsizligi, ishonch, sadoqat, tashkilot madaniyati, professional etika, tashabbuskorlik, o‘zini boshqarish, xulqiy yaxlitlik, mas’uliyat, motivatsiya, deviant xatti-harakat, kadrlar boshqaruvi, barqarorlik, korporativ qadriyatlar.

Abstract:

The article examines the phenomenon of employee reliability as a key resource for the sustainable and effective functioning of modern organizations. Based on the analysis of domestic and international studies, the psychological, behavioral, and managerial aspects of reliability are explored, along with its connection to trust, loyalty, initiative, and employee ethics. Special attention is given to the role of the organizational environment, leadership practices, and digital tools in shaping and maintaining reliable behavior. The study demonstrates that reliability goes beyond formal compliance with rules and reflects the employee’s internal motivation to act in the interest of the organization. Approaches to the diagnosis and monitoring of this quality are also presented.

Keywords: reliability, personnel security, trust, loyalty, organizational culture, professional ethics, initiative, self-regulation, behavioral integrity, responsibility, motivation, deviant behavior, human resource management, sustainability, corporate values.

В условиях стремительных социальных и экономических изменений, возрастающей конкуренции и усиливающегося запроса на внутреннюю устойчивость организаций особое значение приобретает феномен кадровой благонадёжности. Современные реалии требуют не просто соблюдения формальных норм со стороны сотрудников, но и их высокой ответственности, этичности, предсказуемости и глубокой идентификации с ценностями и целями компании. На первый план выходит не только компетентность, но и надёжность как интегральная характеристика профессионального поведения.

Разнообразие подходов к изучению благонадёжности — от организационной психологии до нейроэкономики и цифровых HR-технологий

— отражает комплексность и многогранность этого явления. Исследователи подчеркивают, что благонадёжность сотрудников связана с уровнем доверия в коллективе, лояльностью, поведенческой целостностью, а также способностью противостоять девиантным установкам и внешним рискам. Настоящая статья обобщает современные теоретические и прикладные подходы к понятию благонадёжности, раскрывая его значение как стратегического ресурса, обеспечивающего эффективность и устойчивость человеческого капитала в организациях.

В частности, в своей статье Brown M., Gray D., McGuire D. и Mowbray D. рассматривают значимость доверия сотрудников к руководству как один из ключевых факторов организационной эффективности [2: 361–378]. Авторы отмечают, что доверие не только укрепляет психологический контракт между работником и работодателем, но и выступает индикатором высокой вовлечённости, производительности и удовлетворённости. Используя данные масштабных опросов, исследование подтверждает устойчивую взаимосвязь между доверием и результативностью труда. При этом, доверие интерпретируется авторами как поведенческое выражение психологической благонадёжности сотрудников — их готовности соблюдать организационные нормы, поддерживать управленческие решения и избегать девиантного поведения. Сотрудники с высоким уровнем доверия воспринимаются как предсказуемые, лояльные и дисциплинированные, что способствует снижению скрытых издержек, связанных с контролем и сопротивлением. Среди факторов, формирующих доверие, выделяются справедливое распределение ресурсов, участие работников в принятии решений, честность и поддержка со стороны руководства. В итоге доверие рассматривается как стратегический ресурс, обеспечивающий кадровую надёжность и устойчивость организационного развития.

Zak, P. J., один из основателей нейроэкономики, рассматривает доверие в трудовых коллективах как результат биохимических процессов, в частности выработки окситоцина — гормона, способствующего социальной привязанности и чувству безопасности [3: 84–90]. Он утверждает, что доверие — это не абстрактная категория, а управляемое состояние, которое можно усиливать с помощью целенаправленных управленческих действий. Таким образом, доверие становится измеримым ресурсом, влияющим на развитие



организации. В контексте благонадёжности сотрудников доверие способствует формированию ответственного, предсказуемого и этичного поведения. Зак подчёркивает, что доверие усиливает честность, дисциплину и ориентацию на коллективные цели. Он выделяет восемь управленческих практик, формирующих культуру доверия, включая признание заслуг, автономию, прозрачность, честную обратную связь и развитие миссионного лидерства. В этом подходе доверие рассматривается как экономически ценный и нейрофизиологически обоснованный фактор, способствующий устойчивости и эффективности организационной среды.

В статье Simons T. представлена концепция поведенческой целостности — соответствия слов и действий руководителя — как ключевого условия организационного доверия и надёжности [4: 18–35]. Автор подчёркивает, что именно согласованность между заявлениями и реальным поведением формирует восприятие лидера как заслуживающего доверия и способного обеспечить стабильность в коллективе.

Автор трактует благонадёжность не как личностную черту, а как результат устойчивого восприятия честности, этичности и предсказуемости руководителя. Поведенческая целостность снижает сопротивление и тревожность среди сотрудников, укрепляя доверие и удержание персонала. Нарушение этой целостности, напротив, ослабляет авторитет и повышает риски девиантного поведения. Автор предлагает использовать данный концепт как индикатор внутреннего климата и основу устойчивой кадровой политики.

В статье И.Н. Махмудовой и Ю.А. Криворучко рассматривается переход от кадровой благонадёжности к формированию устойчивой лояльности персонала как ключевого условия обеспечения кадровой безопасности [9: 93–100]. Авторы подчёркивают, что одной только надёжности — как отсутствия нарушений и конфликтов — недостаточно: для стабильного развития организации необходима активная вовлечённость сотрудников, разделение целей и ценностей компании.

Благонадёжность, по мнению авторов, включает правовую чистоту, дисциплину, соблюдение корпоративной этики и ответственность, но она — лишь основа. Полноценная кадровая устойчивость достигается при формировании лояльности, основанной на инициативности и идентификации

с организацией. Авторы предлагают поэтапную модель перехода от надёжности к лояльности, включающую поведенческую диагностику, мотивационный анализ и развитие корпоративной идентичности через анкетирование, интервью, адаптационные программы и внутренний PR.

В статье А.П. Катунина и В.В. Тананайко подчёркивается значение организационной лояльности как ключевого фактора надёжности и результативности профессиональной деятельности [7: 132-137]. Авторы показывают, что надёжность сотрудников проявляется в предсказуемом, дисциплинированном и ответственном поведении, особенно в нестандартных ситуациях, и тесно связана с их внутренней мотивацией и идентификацией с целями организации.

Благонадёжность трактуется как комплекс личностных и профессиональных качеств: не только правовая и дисциплинарная чистота, но и инициативность, устойчивость, соблюдение ценностей и готовность к конструктивному взаимодействию. Авторы подчёркивают, что развитие лояльности через участие в управлении, признание достижений и формирование позитивной корпоративной культуры снижает внутренние риски и усиливает кадровую устойчивость.

В статье М.А. Мосина рассматривается проблема оценки благонадёжности линейных руководителей в строительной сфере — отрасли с высоким уровнем рисков и требованием строгого соблюдения сроков и норм [10: 325-330]. Автор подчёркивает, что надёжность среднего управленческого звена — важнейшее условие устойчивости и безопасности производственного процесса. Особое внимание уделено необходимости регулярного мониторинга для выявления скрытых угроз, связанных с утратой компетентности, мотивации или злоупотреблениями.

Благонадёжность трактуется как интегративное качество, включающее профессиональную компетентность, правовую чистоту, дисциплину и этичность. Она рассматривается как динамичный показатель, требующий системной диагностики. Мосин предлагает методику мониторинга, основанную на анкетировании, экспертной оценке, анализе управленческой эффективности и поведения в критических ситуациях. Такой профилактический подход позволяет своевременно корректировать управленческие риски и укреплять кадровую устойчивость.

В статье М.Е. Абросимовой и соавторов рассматривается проблема цифровизации управления персоналом для снижения внутренних кадровых рисков [6: 98]. Авторы подчёркивают, что благонадёжность сотрудников — ключевой фактор стабильности предприятия. В условиях высокой кадровой подвижности и информационных угроз предлагается интеллектуальная рекомендательная система, оценивающая благонадёжность с помощью алгоритмов обработки больших данных и экспертных моделей.

Благонадёжность определяется как интегральный показатель правовой, профессиональной, этической и психологической устойчивости работника. В отличие от субъективных методов, система предлагает формализованную оценку на основе цифровых следов, характеристик и поведенческих индикаторов. Она включает автоматический сбор данных, классификацию показателей и формирование рекомендаций для HR-служб, позволяя выявлять риски на раннем этапе и обеспечивать непрерывный мониторинг персонала.

В статье Е.В. Куницыной и Е.Р. Шарафутдиновой рассматривается вопрос обеспечения кадровой надёжности в системе муниципального управления [8: 67-68]. Авторы подчёркивают, что благонадёжность служащих — ключевой критерий при отборе, аттестации и управлении персоналом в условиях возросших требований к прозрачности и ответственности власти.

Благонадёжность трактуется как сочетание правовых, профессиональных, этических и мотивационных характеристик, обеспечивающих соответствие госслужащего принципам законности, служения обществу и устойчивости к рискам. Авторы предлагают системный подход к её оценке — через анализ биографических данных, психодиагностику, экспертную оценку и соответствие этическому кодексу. Такой мониторинг позволяет не только выявлять риски, но и повышать эффективность кадровой политики и уровень доверия к муниципальной службе.

В статье Ю.В. Трошиной представлено целостное понимание личностной надёжности сотрудников МВД как ключевого качества, формирующегося на пересечении индивидуальных, правовых и профессиональных требований [11: 347-352]. Автор рассматривает надёжность не просто как черту характера, а как интегральное качество, основанное на дисциплине, саморегуляции и

моральной стойкости, необходимой для выполнения служебных обязанностей и укрепления общественного доверия.

Надёжность определяется как совокупность личностных и профессионально-этических характеристик, обеспечивающих предсказуемое, законопослушное и устойчивое поведение в условиях давления. Ключевые компоненты — нормативная устойчивость, самоконтроль, ответственность и профессиональная идентичность. Автор подчёркивает важность оценки и развития надёжности на всех этапах службы с помощью комплексной диагностики, позволяющей выявлять риски девиантного поведения и профессиональных деформаций.

В статье Sharma N. и Chillakuri V. рассматривается феномен позитивной девиации — инициативного и конструктивного поведения сотрудников, выходящего за рамки формальных норм, но способствующего развитию организации [5: 789–805]. Авторы подчёркивают, что в условиях неопределённости и изменений такие проявления становятся источником устойчивости, инноваций и неформального лидерства.

Хотя термин «благонадёжность» напрямую не используется, он раскрывается через моральную устойчивость, инициативность и ценностную ориентацию на благо организации — качества, присущие позитивным девиантам. Эти сотрудники действуют проактивно, демонстрируя внутреннюю ответственность и идентификацию с целями компании. Авторы предлагают развивать такие качества в рамках программ лидерства и управления персоналом, подчёркивая, что позитивная девиация — это форма благонадёжности, способная трансформировать организационную культуру и повысить её адаптивность.

В статье Alagarsamy S. и соавторы анализируют влияние психологической вседозволенности — установки на исключительность и привилегии без оснований — на девиантное поведение на работе [1: 1234–1250]. Авторы показывают, что такая установка способствует нарушению норм, агрессии и неэтичному использованию ресурсов.

Хотя термин «благонадёжность» не используется напрямую, он противопоставляется вседозволенности как совокупность качеств: дисциплина, уважение к нормам, моральная зрелость и саморегуляция. Благонадёжные сотрудники не стремятся к особому положению, даже занимая

высокие позиции, и ориентированы на коллективные интересы. Авторы подчёркивают важность справедливой, прозрачной и этичной корпоративной среды, способной снижать риски девиантного поведения и формировать благонадёжность как результат зрелого управленческого подхода.

Учитывая изложенное, можно сделать вывод о растущей актуальности научного осмысления феномена благонадёжности сотрудника в контексте повышения значимости кадровой устойчивости и внутренней безопасности организаций, особенно в сфере управления персоналом. Современные теоретические и эмпирические подходы позволяют трактовать благонадёжность как относительно устойчивое психологическое качество, выражающее готовность личности следовать правовым, этическим и организационным нормам, проявляя предсказуемое, ответственное и социально приемлемое поведение в профессиональной среде.

Благонадёжность не сводится лишь к отсутствию нарушений, но включает внутреннюю мотивацию действовать в интересах организации, демонстрируя лояльность, инициативу и идентификацию с её целями. Это качество поддаётся диагностике, наблюдению и развитию, что делает его стратегически важным ресурсом для обеспечения стабильности и эффективности кадрового потенциала современных организаций.

Используемая литература:

1. Alagarsamy, S., et al. Investigating the link between psychological entitlement and workplace deviance: Moderations and post-hoc analysis // *International Journal of Organizational Analysis*. – 2023. – Vol. 31, No. 4. – P. 1234–1250.
2. Brown, M., Gray, D., McGuire, D., & Mowbray, D. Employee trust and workplace performance // *Journal of Economic Behavior & Organization*. – 2015. – Vol. 116. – P. 361–378.
3. Zak, P. J. The neuroscience of trust // *Harvard Business Review*. – 2017. – Jan–Feb. – P. 84–90.
4. Simons, T. Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus // *Organization Science*. – 2002. – Vol. 13, No. 1. – P. 18–35.

5. Sharma, N., Chillakuri, B. Positive deviance at work: a systematic review and directions for future research // Journal of Organizational Change Management. – 2023. – Vol. 36, No. 5. – P. 789–805.

6. Абросимова М. Е. и др. Уровень благонадежности в рекомендательной системе кадровой безопасности предприятия //ББК 65 (2Рос)-983 Э40. – 2019. – С. 98.

7. Катунин А. П., Тананайко В. В. Надёжность и результативность профессиональной деятельности как результат организационной лояльности сотрудников //Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки. – 2018. – №. 6. – С. 132-137.

8. Куницын Е. В., Шарафутдинова Е. Р. Оценка благонадежности муниципального служащего в кадровой безопасности организации. // Современные инструменты управления человеческими ресурсами: теория и практика. – 2016. – С. 67-68.

9. Махмудова И. Н., Криворучко Ю. А. От благонадежности к лояльности персонала для обеспечения кадровой безопасности организации //Кадровик. – 2019. – №. 7. – С. 93-100.

10. Мосин М. А. Мониторинг благонадежности линейных руководителей в строительстве //Известия Российского государственного педагогического университета им. АИ Герцена. – 2008. – №. 73-1. – С. 325-330.

11. Трошина Ю. В. Проблема личностной надёжности сотрудника органов внутренних дел: исторические и психологические предпосылки //Российская полиция: три века служения Отечеству. – 2019. – С. 347-352.

Research Science and Innovation House