

Санкт-Петербургский государственный университет
Кафедра социологии культуры и коммуникаций

Выпускная квалификационная работа

Тема: «Организационная культура, основанная на доверии: методы
исследования и формирования»

Работу выполнила:

Студентка 4 курса

Дневного отделения

Профиль «Общая социология»

Монзина Анастасия Александровна

Научный руководитель:

Д.с.н., профессор Минина Вера Николаевна

Санкт-Петербург

2016

ОГЛАВЛЕНИЕ.

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения доверия в системе организационной культуры | 6 |
| §1. Организационная культура в системе внутриорганизационных отношений | 6 |
| §2. Доверие как социальный феномен | 16 |
| §3. Организационное доверие и организационная культура: анализ взаимосвязи | 24 |
| Глава 2. Формирование организационной культуры, основанной на доверии | 33 |
| §1. Организационная культура, основанная на доверии: основные признаки | 33 |
| §2. Методологические подходы к изучению доверия как основы организационной культуры | 40 |
| §3 Исследование организационного доверия на примере двух предприятий: банк «Открытие» и ИП Венедиктов | 48 |
| §4. Способы формирования культуры, основанной на доверии | 58 |
| Заключение | 68 |
| Список литературы | 70 |

ВВЕДЕНИЕ.

Актуальность исследования. В настоящее время проблема доверия попадает в фокус внимания различных научных дисциплин — политологии, социологии, юриспруденции, экономики, философии, психологии. Востребованность и частое использование этого термина говорят о наличии определенных проблемных областей в различных сферах человеческой деятельности и общественной жизни, для интерпретации и разрешения которых используется понятие доверия. Для примера: 15 336 статей (с использованием термина «trust» в названии) в 1995-2013 гг. по сравнению с 1 141 статьей за 1964-1994 гг., по данным Social Sciences Citation Index (SSCI, индекс цитирования по общественным наукам) в реферативной базе данных Web of Science. Подобную динамику научного интереса сложно назвать случайностью, несмотря на мнение многих исследователей, согласно которому в изучении феномена доверия вопросов пока больше, чем ответов¹.

В частности, одна из главных проблем — определение доверия, или ответ на вопрос «Что такое доверие?». Это неудивительно, учитывая тот факт, что каждый научный подход, каждый прикладной запрос, требующий решения, каждая авторская концепция привносит новое как в понимание, так и в методы анализа этого феномена. На наш взгляд, ответ на поставленный вопрос, а также возможные направления будущего изучения кроются в рассмотрении эволюции представлений о доверии как о феномене общественной жизни и отношений между людьми, а также общественного, научного и экономического контекста.

Практическая значимость. Доверие является неотъемлемой частью взаимодействия людей как в обществе в целом, так и в рамках совместной деятельности в организациях. Организационная культура определяет форму взаимодействия работников. Организационное доверие не только поддается

¹ De Jong B, Elfring T. How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring and effort // Academy of Management Journal. — 2010. — Vol. 53 (3). — P. 535-549.

измерению, но и чувствительно к различным воздействиям, соответственно, под влиянием ряда факторов уровень доверия может повышаться или понижаться. Исследование организационной культуры, основанной на доверии, позволит определить основные принципы формирования доверия в организации и, как следствие, поможет изменить направление организационной культуры с целью повышения эффективности работы организации.

Научная разработанность темы. Изучением доверия занимались такие авторы как Э. Гидденс, Н. Луман, П. Штомпка, Д. Коулман, Ф. Фукуяма. В разработке теоретико-методологических основ изучения организационной культуры участвовали такие научные деятели, как Э. Шейн, Г. Ховстеде, С.П. Робинз. Организационное доверие изучали Х. Смит, Д. и М. Рейна, Р. Броу, Р. Левицки, Д.Х. Макнайт и Н. Ширвани. Из российских исследователей изучением организационной культуры и организационного доверия занимались такие авторы, как В.Н. Минина, Е.В. Капусткина, Ю.В. Веселов.

Объект исследования: организационная культура.

Предмет исследования: взаимосвязь организационной культуры и организационного доверия.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области социологии доверия, организационного доверия, организационной культуры.

В качестве методологической основы оценки уровня организационного доверия выбран подход Д. и М. Рейна. В рамках данной концепции исследуются три уровня доверия: контрактное, коммуникационное, компетентностное. Данный подход на основе оценки общественного мнения посредством опроса позволяет установить наличие каждого из уровней доверия и измерить его. Этот подход позволяет быстро и качественно опросить каждого из сотрудников организации и сформировать общую картину взаимодействия сотрудников и место доверия в них. В то же время,

на основе данного подхода можно оценить способность организации к созданию и поддержанию доверия.

Целью данной работы является разработка предложений по формированию организационной культуры доверия на основе анализа методологических подходов и методов оценки организационного доверия. Для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- определить понятие организационной культуры, раскрыть ее место в системе внутриорганизационных отношений;
- рассмотреть понятие, сущность организационного доверия как социального феномена,
- определить понятие «культура доверия»;
- описать признаки организационной культуры, основанной на доверии;
- проанализировать методологические подходы к оценке уровня доверия в организации;
- провести авторское исследование на основе выбранного методологического подхода к оценке организационного доверия;
- разработать по предложению по формированию организационной культуры, основанной на доверии.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ДОВЕРИЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.

§1. Организационная культура в системе внутриорганизационных отношений.

Современный этап развития экономической системы представляет все большие требования к экономическим агентам, а именно, к организациям. Чтобы выстоять в условиях жесткой конкуренции, компаниям приходится повышать уровень своего внутреннего устройства, а не только качества продукции или услуги, получаемой на выходе. Это связано, в первую очередь, с тем, что в современных условиях важным фактором конкурентоспособности компании являются не только технологический или экономический капитал, но и человеческий капитал. Данная точка зрения получила широкое распространение с появлением концепций «человеческого капитала» и «человеческих ресурсов». Люди как субъекты трудовой деятельности долгое время понимались как «рабочая сила», далее произошла трансформация этого понятия в такие как «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал» и, наконец, «человеческие ресурсы». В совокупности всех трактовок этого понятия можно дать следующее определение человеческих ресурсов: это совокупность людей, носителей физического, интеллектуального, творческого, психологического и культурного потенциала. При использовании такого подхода к пониманию человеческих ресурсов акцентируется внимание на том, что это не просто рабочая сила, способная осуществлять трудовую деятельность, но и личностные качества людей, их ценности и социально-психологические качества. Переход от «рабочей силы» к «человеческим ресурсам» указывает на изменение в характере трудовых отношений: они переходят в статус социально-трудовых. Отношения между работодателем и сотрудником и между сотрудниками превращаются в систему взаимосвязей и взаимодействий, которые складываются по поводу участия человека в трудовой деятельности,

социально-целевой направленности этой деятельности, условий и способов ее формирования и ее социальных результатов.² Можно заметить, что при отношении к сотрудникам как к человеческим ресурсам, организация начинает акцентировать внимание на людях, которые в ней работают, на взаимоотношениях между ними, а также на ценностях, сформированных в организации, и их соответствии индивидуальным ценностям сотрудников.

Поскольку принимаются во внимание такие аспекты работы организации, как ценности и нормы, действующие в ней, мы можем использовать термин «культура» применимо к организационным процессам. Существует множество подходов к пониманию культуры и, следовательно, множество трактовок этого понятия. Для дальнейшего анализа мы предлагаем следующее определение, данное У.Беккетом. Культура – прочные верования, ценности и нормы поведения, которые организуют социальные связи и делают возможной общую интерпретацию жизненного опыта.³ Таким образом, культура организации связана с нормами и ценностями, установленными в этой организации, а также передача этих норм ценностей через механизм социальных связей. В общем виде культура организации представляет собой систему формирования общего сознания всех членов организации, отличающую данную организацию от других.⁴ Или систему «коллективного программирования сознания, отличающую членов одной организации от других».⁵

Понятие «организационная культура» появилось только в конце 20 века при попытке объяснить внутренние характеристики организации, связанные с чувством принадлежности к ней, систему ценностей, норм и правил, а

² Янченко В.Е. Человеческие ресурсы в социально-трудовых отношениях (Воспроизводственный подход) // Вестник ВГУ Серия: экономика и управление: Воронеж. 2010, №2, с. 35.

³ Полищук В.И. Культурология: Учебное пособие. - М.:Гардарика, 1998., с 26.

⁴ E. H. Schein, Culture: The Missing Concept in Organization Studies// Administrative Science Quarterly 41, no. 2. 1996, pp. 229–240.

⁵ Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Soft ware of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010, p. 344.

также символику, язык и т.д.⁶ В процессе формирования и сохранения организационной культуры большую роль играет внутренний менеджмент. Институционализация понятия «организационной культуры», его распространение и возросшая популярность связаны с развитием теорий по управлению человеческими ресурсами. В западном менеджменте обычно говорят о двух стилях руководства: теории “X” и “Y” Д. МакГрегора. «Теория X» делает акцент на тактике контроля, на процедурах и методах, предписывающих людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять ли поощрения и наказания. «Теория Y» приводит к тому, что повышенное внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, в которой возможно возникновение преданности и следование организационным целям и их достижение.⁷ В. Оучи предложил свою видение концепции управления и изложил ее в теории “Z”. При разработке своей теории Оучи пользовался японскими наработками в сфере управления персоналом. Важным критерием выбора данной модели управления является то, что японцы отождествляют себя с компанией, отмечается высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности. По его теории, каждый работник имеет свободу и работает самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей. Основная заслуга представленных концепций в области управления персоналом заключается в том, что в них делается попытка «заглянуть в душу работника» в целях повышения эффективности деятельности всей организации.⁸

Такие новые течения в области управления персоналом, или человеческими ресурсами, предполагают тесное взаимодействие с

⁶ Учебное пособие. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», 2010, с. 5.

⁷ Кулыгина, И.А. Управление персоналом: учебное пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов. — 2-е изд., испр. — Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007, с. 35.

⁸ Мелихов Ю.Е., Малув П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008, с. 12.

сотрудниками, создание определенной атмосферы в коллективе и повышение качества социально-трудовых отношений в коллективе.

Таким образом, мы будем пользоваться следующим определением организационной культуры: это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации.⁹ Организационная культура обладает рядом специфических черт такими, как традиции, язык, лозунги, обычаи, – все то, что способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей другим поколениям работников, приемы адаптации и интеграции работников данного предприятия. Организационная культура является результатом многократного взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приемов и методов взаимодействия и эффективной коммуникации. Можно рассматривать организационную культуру с двух сторон: с одной стороны, это продукт отношений сотрудников компании, объединенных общей целью, при этом культура организации складывается из норм, ценностей и убеждений людей, которые в ней работают; с другой стороны, организационная культура носит индивидуальный характер и направляет и корректирует поведение людей в соответствии с установленными нормами и ценностями. Как и в отношении понятия «культура», существует множество подходов к изучению организационной культуры. Далее мы подробнее рассмотрим системный подход к изучению организационной культуры.

Системный подход к изучению организации предполагает рассмотрение организации как системы, то есть в совокупности всех ее элементов, взаимодействующих между собой и влияющих друг на друга. При таком подходе организационная культура будет выступать в качестве

⁹ Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007, с. 10.

подсистемы организации. Поскольку не существует общепринятого определения организационной культуры, токи зрения по поводу составляющих ее элементов также разделяются. Однако большинство исследователей обращаются к трактовке Э. Шейна, который выделяет три уровня организационной культуры: поверхностный, подповерхностный и глубинный.¹⁰

Поверхностный уровень организационной культуры включает в себя артефакты, то есть то, что видно сразу любому наблюдателю, когда он попадает в компанию. Артефакты подразумевают внешний вид сотрудников, технологии, архитектура, наблюдаемое поведение, язык, манера общения, мифы об организации, обычаи, ритуалы и прочее.

На втором уровне, подповерхностном, рассматриваются ценности, представления, верования и нормы, принятые в организации. Здесь можно определить следующие проявления: это цели организации, качество, новаторство, клиентоориентированность, степень дифференциации, отношение к персоналу, стиль управления и т.д. Идентифицировать организационную культуру, не становясь ее частью, на этом уровне возможно только частично, поскольку некоторые элементы проявляются, например, только в отношениях с руководством.

И третий уровень называется глубинным, поскольку определяется как базовый уровень культуры, но его элементы нельзя обнаружить, не погружаясь в организационные процессы, более того, даже сами участники процесса не могут определить этот уровень культуры, поскольку большинство элементов этого уровня протекают неосознанно. Здесь говорится о таких элементах, как базовые представления, поведение и архетипы, которые сформированы индивидуально у каждого из участников. Э. Шейн пишет: "Культура как набор базовых представлений определяет, на

¹⁰ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012, с. 35-45.

что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав интегрированную систему таких представлений, которую можно назвать картой мира, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представление мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, так как мы не будем понимать происходящего или же, что еще хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию".¹¹ К таким базовым предположениям относятся представления о природе реальности, человека и человеческой деятельности, человеческих отношений, также это верования сотрудников и их этические установки.

Когда мы изучаем культуру в организации, то начинаем с уровня артефактов и заканчиваем глубинным. Однако в процессе формирования организационной культуры движение идет в противоположную сторону, поскольку еще до прихода в организацию у людей формируются свои индивидуальные базовые представления, потом в процессе совместной деятельности происходит аккумуляция этих представлений, их трансформация, так закладывается фундамент второго уровня организационной культуры - ценности и нормы организации - которые отчасти распространяются не только внутри коллектива, но и становятся очевидными для невовлеченных наблюдателей. И соответственно, третий уровень организационной культуры складывается при прохождении предыдущих этапов, когда у организации уже сложилась четкая система норм и ценностей. Мы видим, что данный подход охватывает как индивидуальный, так и надиндивидуальный уровень организационной культуры, при этом ее формирование происходит "снизу", то есть от базовых установок каждого участника организационного процесса до норм и

¹¹ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012, с. 40.

ценностей, транслируемых от высшего руководства и связанных с организационными целями.

Другой концепцией в рамках системного подхода к пониманию организационно культуры можно рассмотреть концепцию Ф. Харриса и Р. Морана¹². Они выделяют десять элементов организационной культуры:

1. осознание себя и своего места в организации
2. коммуникационная система и язык общения
3. внешний вид, одежда и представление себя
4. что и как едят люди, привычки, традиции в этой области
5. осознание времени
6. взаимоотношения между людьми
7. ценности
8. вера и отношение к чему-либо
9. процесс развития работника и его обучение
10. трудовая этика и мотивация

В предложенных подходах организационная культура рассматривается как система, в которой рассматриваются ценности, традиции, взаимоотношения и коммуникации в организации, мотивации сотрудников, причем все эти элементы рассматриваются в тесной взаимосвязи друг с другом и только в совокупности образуют то, что можно назвать организационной культурой. Тем не менее главными элементами организационной культуры являются нормы и ценности, установленные в организации.

В общем виде, ценности – это объекты и явления, которые представляются индивиду наиболее важными и являются целями и ориентирами его жизнедеятельности, служат средством удовлетворения его основных потребностей. Относительно организационной культуры, «ценности обеспечивают сохранение целостности социальной системы

¹² Грейсон Дж. К., О'Делл К., Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 1991, с. 56.

(организации), в силу того, что в ценностях выражается особая значимость определённых материальных и духовных благ для существования и развития системы».¹³ Ценности как элемент организационной культуры можно разделить на ценности-цели и ценности-средства. Соответственно, ценности-цели заложены в фундаменте организационной стратегии, они определяют направление деятельности компании и формируются на начальном этапе ее образования. То есть, ценности-цели - это ценности, определенные руководством организации. На дальнейшем этапе становления организации, подбор персонала и управление им складывается, исходя из этих целей, именно тем образом, при котором результат профессиональной деятельности сотрудников будет соответствовать требованиям, заложенным в главной миссии организации. На этом этапе формируются ценности-средства, то есть то, что использует компания для достижения поставленных целей. Здесь имеются в виду человеческие ресурсы компании, потенциал работников, их мотивация и качество работы. При этом, если компания не ставит определенные цели и формирует в связи с этим определенные ценности, нельзя игнорировать формирование ценностей-средств, то есть человеческие ресурсы должны восприниматься как главная ценность компании.

Другим элементом организационной культуры выступают нормы и правила. Нормы - это требования к поведению человека, занимающего определенную ступень в организационной структуре, связанные с ожиданиями относительно исполняемой им роли. Наибольший интерес для нас представляют нормы, признаваемые членами организации и ставшие частью организационной культуры. Стоит отметить, что нормы, признанные в организации, регламентируются через санкции руководства и предписывают поведение в различных ситуациях в зависимости от должностных обязанностей и статуса в компании. Нормы в организации также связаны с ее ценностями, поскольку устанавливаются в соответствии с

¹³ Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007, с. 15.

ними. Нормы помогают новым сотрудникам адаптироваться на рабочем месте и предотвращают совершение стандартных ошибок в процессе трудовой деятельности, так как представляют собой определенный сценарий действий.

Организационная культура как подсистема организации выполняет некоторые функции, обеспечивающие успешную деятельность организации. Так, например, С.П. Роббинз выделяет следующие функции организационной культуры:¹⁴

1. создает отличия одной организации от другой;
2. выражает чувство идентичности членов организации;
3. способствует формированию приверженности не только своим личным интересам, но и интересам организации;
4. повышает стабильность социальной системы (организации);
5. выступает в качестве «социального клея», который помогает «скрепить» организацию путем продвижения стандартов того, что сотрудникам стоит и не стоит говорить;
6. является механизмом контроля и придания смысла, который направляет и формирует отношения и поведение сотрудников, то есть определяет «правила игры».

Такое определение функций организационной культуры акцентирует внимание именно на сотрудниках организации, на форме их взаимодействия и мотивации. Важно отметить, что вновь на первый план выходит управление человеческими ресурсами, а люди в организации определяются не просто как сотрудники, а как основа всей организации.

Анализируя нормы и ценности, сформированные в рамках организационной культуры, нам необходимо понимать, насколько они принимаются коллективом организации. В связи с этим по степени формирования выделяют два основных вида организационной культуры:

¹⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge//Organizational behavior. — 15th ed., 2012, p. 514.

сильную и слабую. Сильная культура связана с максимальным числом членов организации, которые понимают и принимают нормы и ценности, а соответственно и саму организационную культуру предприятия. Слабая культура, в свою очередь, характеризуется плохо сформированной и нечеткой системой ценностей или частой их смены (замены). Слабая культура, свойственна молодым или реорганизованным фирмам, но может существовать и в компании, имеющей значительный опыт работы, если в них отсутствует система поддержки и защиты культуры¹⁵. Таким образом, мы можем увидеть степень принятия организационной культуры сотрудниками организации, а, следовательно, и степень сплоченности коллектива. Важным аспектом является то, что сила культуры определяет степень развития организации, то есть для фирмы, желающей добиться успеха, пускать процесс формирования культуры «на самотек», в надежде, что она сформируется сама собой, недопустимо; для получения высоких результатов деятельности необходима сильная и хорошо развитая организационная культура.

Таким образом, организационная культура связана с результатами деятельности организации. В таком случае при постановке целей организации и ее стратегии развития необходимо учитывать нормы и ценности, транслируемые в организации и степень принятия их сотрудниками. Так, в случае, когда нормы и ценности понимаются и принимаются всеми сотрудниками организации, а системы контроля ясны и понятны каждому из ее членов, тогда устанавливаются сбалансированные взаимоотношения между работниками. Таким образом, сформированные образцы поведения задают значимость деятельности организации.¹⁶ Исходя из этого, можно сделать вывод о необходимости принятия во внимание

¹⁵ Макаренченко М.А. Организационная культура в информационно-коммуникационной системе предприятия. // Научный журнал НИУ ИТМО, Серия: Экономика и экологический менеджмент, выпуск 1, 2007, с. 6.

¹⁶ Алеханов А.В. Функции корпоративной культуры и ее роль в развитии организации // Вестник академии Серия: Вопросы теории и практики управления, №3, 2011, с. 58-59.

организационной культуры при формировании стратегии организации и плана ее развития.

Однако необходимо сказать, что при изучении организационной культуры выделяют доверие как одну из основных ценностей организации. В связи с этим необходимо изучить доверие, как актив компании, который оказывает влияние на результаты ее деятельности.

§2. Доверие как социальный феномен.

Доверие представляет собой динамичное явление, лежащее в основе мирного сосуществования и сотрудничества людей. В настоящее время исследование доверия является одним из самых востребованных в общественных науках, идёт интенсивный обмен знаниями между специалистами различных научных отраслей. Тем не менее, далеко не все могут четко определить, что именно они понимают под доверием.

Прежде чем рассматривать различные подходы, необходимо разобраться, что такое доверие и как его определяют. Так, С. Ожегов в словаре русского языка приводит следующее определение доверия: доверие – уверенность в чьей-либо добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь и основанное на этом отношении к кому-либо»¹⁷, В.И Даль не дает определение слову «доверие», но определяет следующий глагол: «доверять – поверить, поручить отдать на веру, на совесть, уполномочить; полагаться на кого, верить ему, не сомневаться в честности его».¹⁸

Феномен доверия изучается практически во всех гуманитарных научных областях, таких как социология, психология, философия, экономика, менеджмент и так далее.

Классический социологический подход к анализу и изучению социального доверия состоит в исследовании его как социетального

¹⁷ Словарь русского языка. / С.И. Ожегов; Под общ. ред. проф. Л.И. Сворцова. – М.: Издательский дои «ОНИКС 21 век»: ООО «Издательство «Мир и Образование», 2004 – 896 с.; с. 166.

¹⁸ Толковый словарь живого великорусского языка в 2 томах / В. И. Даль – Тверь: Издательство РООССА, 2008 – 719 с.; с. 216 .

феномена, поддающегося эмпирическому измерению, его места в системе социальных связей, функций доверия в межличностных отношениях и качества социальных связей, формирования социального капитала, человеческих ресурсов и социального порядка. Социальный феномен - социальное доверие в современном обществе требует рассмотрения с учетом имеющихся теорий.

О феномене доверия писали такие именитые социологи, как Эмиль Дюркгейм, Макс Вебер, Толкотт Парсонс, Роберт Мертон и прочие классики социологии, но они лишь вскользь упоминали «доверие» в своих теориях, поэтому мы не будем подробно рассматривать их труды. Большой вклад в разработку теоретической базы для исследования данного феномена в социологии внесли такие крупные и известные ученые, как Энтони Гидденс, Пётр Штомпка, Николас Луман, Джеймс Коулман, Фрэнсис Фукуяма. Именно на их подходах мы остановимся и рассмотрим каждый из них более подробно.

Э. Гидденс связывает феномен доверия с рисками и неустойчивостью современного общества, которое очень изменчиво и нестабильно. Доверие по Гидденсу является связующим звеном, которое привносит чувство безопасности в изменчивой социальной среде и обеспечивает непрерывность течения социального времени. При этом в современном обществе большая часть контактов опосредована и не носит открытого личностного характера взаимодействия. В этом случае основным типам отношений являются именно те, что основаны на доверии.

Э. Гидденс выделяет несколько типов доверия: персонифицированное доверие и доверие к абстрактным системам («анонимным другим»). По мнению Э.Гидденса, именно доверие к абстрактным системам выполняет важнейшую функцию в обществе «позднего модерна» - обеспечение ощущения надёжности повседневных отношений. Персонифицированное доверие выступает как «источник чувства честности и аутентичности себя

самого». Говоря словами Гидденса, через механизм доверия минимизируется угроза «утраты личностного смысла»¹⁹

Если концепция Э. Гидденса в основном сфокусирована на проблеме поддержания стабильности жизненного пространства отдельного индивида, то Н. Луман акцентирует свое внимание и рассматривает доверие как свойство системы, необходимое для обеспечения ее автономности и стабильности. В связи с этим формируется четкое различие системы и ее окружения и важное для нашего анализа разведение понятий «доверие» и «уверенность», которого не было у Гидденса.

Согласно Луману, доверие относится к межличностным отношениям, в то время как уверенность относится к сфере функциональных систем в контексте взаимодействия индивидов с ними. Несмотря на то, что эти понятия относятся к качественно разным сферам, они тесно взаимосвязаны и не могут существовать одно без другого. По мнению Лумана, недостаток уверенности провоцирует появление чувства отчужденности в обществе или у отдельного индивида, а недостаток доверия – «просто лишает его (индивида) возможности действовать».²⁰

Как и Э.Гидденс, Н. Луман утверждает, что современное общество нестабильно, в связи с этим перед индивидом постоянно стоит выбор, за которым следует необходимость принятия решений. Наряду с выбором возникает и риск, основной чертой которого является то, что будущее может реализоваться не так, как предполагалось в настоящем. По мнению Лумана, «оказать доверие, значит, предвосхитить будущее»²¹. Доверие, собственно, и представляет собой способ системы обезопасить себя. Если система стабильна и сохраняет ощущение безопасности, то она склонна доверять

¹⁹ Гидденс, Э. Последствия современности / Э. Гидденс. - М.: Издательская консалтинговая группа «Праксис», - 2011. с.145-155.

²⁰ . Luhman N. Familiarity, confidence , trust, problems and alternatives/ Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, p 103, <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta158-175.doc>.

²¹ Luhman N. Trust and power. Chichester: Wiley. 1979.

внешней среде. Таким образом, доверие, по сути, представляет собой в некотором смысле механизм социального контроля и средство минимизации рисков.

Рассматривая роль доверия в современном мире, П. Штомпка связывает ее повышение со следующими зависимостями, характерными для нашего времени. Во-первых, на мир, в котором мы живем, значительно стали влиять целенаправленные действия людей. Во-вторых, разнообразные элементы мира стали в большей степени взаимозависимыми. В-третьих, общественную жизнь наполняет все большее количество угроз и опасностей, возникающих в том числе по нашей вине. В-четвертых, современный мир предлагает нам все больший объем возможностей. В-пятых, многие области современного общественного мира становятся непрозрачными для его участников. В-шестых, растет анонимность лиц, от действий которых зависят наше существование и благополучие²².

Подведем промежуточный итог и сделаем небольшой сравнительный анализ описанных выше подходов. Очевидно, что и Э. Гидденс, и Н. Луман связывают доверие в первую очередь с рисками и ожиданиями в настоящем относительно будущего и говорят о необходимости выбора и принятия решений в связи с нестабильностью и высокой степенью изменчивости современного общества.

Однако Н. Луман, в отличие от Э. Гидденса, во-первых, рассматривает доверие как свойство системы, без которого невозможно поддержание ее стабильности, в то время как концепция Гиддеса акцентирует внимание на жизненном пространстве одного отдельного индивида; во-вторых, Н. Луман разграничивает понятия уверенность и доверие, где доверие является характеристикой межличностных отношений, а уверенность – отношений между индивидами и системами. П. Штомпка также говорит о повышении рисков и увеличении числа опасностей в современном обществе по

²² Штомпка П. Доверие – основа общества. М.: Логос, 2012 С. 54—58.

сравнению с традиционным, однако он концентрируется на том, что это обусловлено непосредственно поведением человека в обществе. На ряду с вышеперечисленным П. Штопка вводит понятие «культура доверия». Прежде он выделяет 3 уровня доверия: 1) реляционный, основанием которого является оценка того, насколько человек заслуживает или не заслуживает доверия, 2) психологический, где мы имеем дело с тем, какой личный опыт имеет субъект доверия и 3) культурный - на этом уровне значение играет опыт предыдущих уровней доверия. В этот момент и формируется ценностно-нормативная система, которая оказывает давление на решения субъекта – доверять или не доверять. В культуре доверия опыт предыдущих уровней доверия формируется в правила и нормы.²³ Можно сказать, что в итоге эти правила и нормы складываются воедино и представляют собой некий капитал организации. С этой точкой зрения согласны и такие исследователи как Ю.В. Веселов, Е.В. Капусткина и В.Н. Минина. В своей работе они пишут: «Накопленное личное доверие представляет форму индивидуального капитала, так же как и накопленное социальное доверие составляет социальный капитал общества».²⁴

Собственно, на основе норм и ценностей формируется социальный капитал организации. Ф. Фукуяма описывает социальный капитал как неформальные нормы и ценности, на основе которых формируется взаимодействие между членами группы за счет принятия этих самых ценностей и норм²⁵. Нормы и ценности в тоже время являются основанием организационной культуры, которая в свою очередь влияет на взаимодействие работников и качество их деятельности, как уже говорилось ранее.

Автор концепции социального капитала, экономист-социолог Д. Коулман писал в отношении социального капитала, что он создается не

²³ Sztompka P. Trust: a sociological theory. Cambridge, 1999.

²⁴ Экономика и социология доверия / Ю.В. Веселов, Е.В. Капусткина, В.Н. Минина и др.; Под. ред. Ю.В. Веселова. — СПб.: Социол. общество им. М.М. Ковалевского, 2004.

²⁵ Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма // М.: Издательство АСТ. - 2004. - С. 52.

отдельным индивидом, а обществом в целом²⁶. Эту идею развил Ф. Фукуяма, считавший наличие, формирование социального капитала общества результатом доверия между его членами²⁷.

Концепцию социального капитала можно принять в качестве базовой методологии для изучения доверия, так как оно (доверие) определяется в этой концепции как основная составляющая капитала. Основная мысль состоит в том, что доверие способствует увеличению социального капитала, причем непосредственно возможность построения отношений на основании доверия основывается на ожиданиях и нормах, требующих выполнения ожидаемых действий, что обеспечивает стабильность взаимодействия.

Как правило, социальный капитал связывают с сетью – системой взаимодействия акторов, а не с потенциалом отдельных индивидов.²⁸ Поскольку сеть абсолютно не гомогенна, то ее гетерогенность представляет собой различия в потенциале доверия и в размерах кредитов доверия ее разным участникам. Доверие есть «обязательства относительно ресурсов деятельности, результаты которой зависят от согласованного (ожидаемого) поведения других», кредит доверия участнику выше, если большое количество людей стремятся поддерживать с ним стабильные отношения.²⁹

Еще одним направлением рассмотрения социального капитала и доверия как его элемента выступает определение взаимозависимости общественных систем и установление степени их демократичности в зависимости от полноты проявления социального доверия. В рамках этого же подхода анализируется влияние развитости обозначенной установки на процессы, протекающие в поле экономики. Так, Ф. Фукуяма развивает тезис о том, что наличие высокого уровня социального доверия гарантирует успешность развития экономики, снижает транзакционные издержки экономического

²⁶ Коулман Д. Капитал социальный и человеческий // *Общественные науки и современность*, 2011, №3, с. 122-139.

²⁷ Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма // М.: Издательство АСТ. - 2004. - С. 52.

²⁸ Glaeser E. What is social capital? <http://www.nber.org/papers/w7216>.

²⁹ Glaeser E. What is social capital? <http://www.nber.org/papers/w7216>.

обмена, уменьшая степень необходимости контроля над взаимодействием со стороны обоих партнеров.³⁰

Концепция социального капитала также предполагает возможность изучения взаимосвязи доверия к контрагенту с необходимостью контроля над его поведением. Так, П. Дасгупта говорит об отсутствии такой необходимости и вообще невозможности контроля поведения оппонента, по его мнению, «доверие – это ожидания относительно действий других, основанные на собственном выборе человека, который он делает в условиях невозможности заранее проконтролировать действия других».³¹ Когда на начальном этапе взаимодействия у партнеров появляется возможность предугадать действия другого, утрачивается потребность доверять. Роль доверия заключается, во-первых, в снижении транзакционных издержек; во-вторых, доверие является способом преодоления неопределенности, позволяющим перейти от подготовительного этапа собственно к взаимодействию. Основанием для вступления в доверительные отношения, по мнению автора, является накопленный социальный капитал – репутация, формирующаяся в процессе соблюдения (или игнорирования) этических норм, негласных законов, а также кредитоспособность и надежность.

Согласно теории рационального выбора, доверие – это предмет рационального процесса принятия решения (выбора) в рискованной ситуации.³² Доверительные отношения, в соответствии с мнением представителей данного направления, ничем не отличается от других форм рационального выбора. Взаимодействие сводится к сопоставлению не только выгод в результате успешного завершения обмена, но также издержек и потерь в случае обмана партнера. Ключевым компонентом доверия по определению Дж. Коулмана предстает личный интерес партнеров, которые устанавливают

³⁰ . Fukuyama F. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York: The free press, 1995.

³¹ Dasgupta P. Trust as a Commodity/ Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 4, pp. 49-72, <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/dasgupta49-72.doc>.

³² Дементьев И.А. Доверие как индикатор социального капитала // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2011. №1 С.40-45.

доверительные отношения и наращивают социальный капитал, исключительно с целью максимизации своей выгоды. В данном случае каждый из участников взаимодействия уверен, что его партнер оказывает доверие исходя из собственного интереса, то есть в самом акте доверия выражены интересы обоих участников.

В. Стоун также относит доверие к категории социального капитала: «он состоит из сети социальных взаимодействий, которые характеризуются нормами доверия и реципрокности»³³. Доверие представляет собой индикатор социального капитала, накопленного той или иной общностью. Предметом исследований Стоуна становится социальный капитал некой территориальной общности, который интерпретируется через доверие в соседских, кровнородственных отношениях, сетевых образованиях и негосударственных организациях.

Проанализировав различные подходы и концепции, на основе которых возможно изучение и исследование феномена доверия в обществе и отдельных его группах, мы приходим к выводу, что наиболее релевантным для данной работы можно считать подход к анализу феномена доверия, который развивается на основе методологии теории социального капитала, которую мы и принимаем за базовую методологию для дальнейшего изучения и исследования доверия в организации. Согласно данной концепции и в рамках данной теории полагается, что доверие позволяет не только воспроизводить социальный капитал некой общности, но и дает возможность его использования для достижения собственных целей индивида. Исходя из всего вышесказанного, в качестве основного и наиболее подходящего, на наш взгляд, понятия для определения доверия мы принимаем следующую дефиницию: доверие как социальный феномен является источником социального капитала, наряду с репутацией, общими социально-культурными нормами, материальными ресурсами и так далее,

³³ Stone W. Measuring social capital // Research Paper, № 24, feb. 2001. Australian Institute of family studies.

который способствует поддержанию стабильности и групповой солидарности в обществе, а также в отдельных его группах.³⁴

Таким образом, как уже говорилось ранее, нормы и ценности, принятые в организации, являются основой ее организационной культуры. В то же время нормы и ценности представляют собой источник социального капитала. Доверие является социальным капиталом и активом организации и на основе доверия формируются ценностные установки, а также цели и стратегии развития организации. С этой точки зрения мы можем сказать, что организационное доверие является базой организации, на его основе формируются ценности и установки, транслируемые руководством, а также наличие или отсутствие организационного доверия как элемента организационной культуры определяет стиль управления организации. На основе этого мы можем говорить о взаимосвязи организационного доверия и организационной культуры, которую мы рассмотрим более подробно в следующем параграфе.

§3. Организационное доверие и организационная культура: анализ взаимосвязи.

Мы определили, что организационное доверие лежит в основе социального капитала организации и является выражением коллективных ценностей и ожиданий. Интересно, что организационное доверие в данном контексте тесно перекликается с организационной культурой, поскольку она также включает в себя ценности, сформированные в организации на разных уровнях - от индивидуальных до надиндивидуальных. Мы можем сделать вывод, что доверие как часть социального капитала является также элементом организационной культуры, в котором выражены, в первую очередь, особенности взаимодействия между сотрудниками.

Напомним, что социальный капитал представляет собой связи между людьми, основанные на доверии, нормах поведения и системе ценностей.

³⁴ Алексеева А.Ю. Концептуальные основы исследования феномена доверия: обзор основных подходов // Вестник НГУ. Новосибирск: 2004, Том 4 выпуск 1.с. 146.

которые создают механизм социального взаимодействия. Таким образом, доверие в этой структуре выполняет важную интегрирующую функцию, роль “социального клея”, без которого невозможно эффективное коммуникативное взаимодействие между сотрудниками. Доверие в организации включает в себя две составляющие: рациональную и эмоциональную. Рациональная составляющая организационного доверия - это, в первую очередь, доверие, основанное на ожидании качественного выполнения поставленных рабочих задач, другими словами, это доверие к сотруднику, обусловленное его профессиональной компетентностью. Другая составляющая доверия - эмоциональная. Здесь имеется в виду доверие, основанное на соответствии индивидуальных и организационных ценностей.³⁵ Как эмоциональная составляющая доверия, она требует определенного поведения от субъектов взаимодействия, основанного на открытости и доброжелательности. Таким образом, формирование социального капитала в организации невозможно без доверия, поскольку наличие доверия (как горизонтального, так и вертикального) обеспечивает возможность формирования и эффективного функционирования социальной сети взаимодействия.

В первом параграфе мы определили, какие функции выполняет организационная культура. Напомним, что среди них есть функции формирования идентичности сотрудников и приверженности целям компании, а также функция создания норм и правил, лежащих в основе социального взаимодействия. В связи с этим можно определить следующую взаимосвязь: доверие в организации формирует социальный капитал, который в свою очередь дополняется нормами и ценностями и формирует организационную культуру. Таким образом, доверие в организации также выполняет ряд функций:

³⁵ Шихирев, П.Н. Природа социального капитала: социально-психологический подход // Общественные науки и современность. – 2003. – №2. – с. 27.

1. создает возможность для делегирования полномочий от руководства;
2. формирует командное взаимодействие;
3. создает среду для неформального взаимодействия;
4. формирует лояльность сотрудников.³⁶

Под лояльностью сотрудников в данном контексте подразумевается их готовность жертвовать какими-либо личными интересами ради организации, а также эмоциональная привязанность (приверженность) к организации.

Доверие в организации может быть представлено на двух уровнях: горизонтальное (между сотрудниками одного ранга) и вертикальное (между руководителем и сотрудниками). В первом случае доверие связано с тем, как формируется взаимодействие среди сотрудников, как функционируют информационные каналы в социальной сети, а также с формированием «командного духа». Вторая форма доверия представляет собой более сложную структуру. Формирование доверия руководителя организации по отношению к сотрудникам происходит в соответствии со стилем управления. Ценности руководителя организации определяют стиль управления человеческими ресурсами. Если руководитель считает, что сотрудникам нельзя доверять и их постоянно необходимо контролировать, то это ведет к авторитарному типу управления, как например, в соответствии с теорией «Х» МакГрегора, при этом ценностями компании, определяющими работу с персоналом, станут: максимизация полезности и минимизация усилий, жесткая дисциплина, власть, подозрительность. И наоборот, если стиль управления соответствует теории «У» по МакГрегору, то ценностями компании по отношению к человеческим ресурсам будут: инициативность, творчество, доверие, самостоятельность, карьера, гибкость и т.п. Теория «Z» Оучи предполагает еще больший уровень доверия по отношению к

³⁶ Глушко И.В. Социальное доверие как неформальный ресурс организации//Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 3 (25), с. 43.

сотрудникам, то есть, при таком стиле управления человеческими ресурсами формируется наибольшая степень приверженности к компании и идентичности. Поскольку мы определили, что современные направления в области управления персоналом сходятся на том, что сотрудники должны восприниматься как ресурс компании, который необходимо совершенствовать, повышать его качество и относиться как ценности. то стиль управления в таких условиях не может носить авторитарный характер, а наоборот, должен быть демократичным.

Если в организации установился авторитарный стиль управления. то доверие к сотрудникам будет минимальным, соответственно, это приведет к ужесточенному контролю и отсутствию самостоятельности сотрудников. Такой стиль управления не воспринимает сотрудников как капитал или ресурс, а значит, в организации не осуществляется накопление социального капитала, а социальная сеть взаимодействия носит закрытый характер. Организационная культура в этом случае будет основана на ценностях власти и авторитета начальства и не будет соответствовать современным представлениям управления персоналом компании. В противоположном случае, то есть при демократичном стиле управления, складываются более доверительные отношения в системе руководитель-сотрудник. Такой тип социально-трудовых отношений, основанный на доверии повышает эффективность трудовой деятельности и способствует процветанию организационной культуры. Поскольку одной из функций организационной культуры является мотивация сотрудников и формирование их приверженности организации, доверительные социально-трудовые отношения к сотрудникам здесь играют решающую роль. Если сотрудники чувствуют хорошее отношение к себе, а руководство им доверяет и делегирует полномочия, то они делают все ради процветания организации. “Работники, которым доверяют, на которых смотрят не как на «издержки», а

скорее как на «капитал» и обращаются с ними соответственно, более мотивированы и хотят работать на данную организацию.”³⁷

Таким образом, организационная культура, сформированная в соответствии с ценностями руководства, не просто связана с доверием в организации, но и может препятствовать его формированию или разрушить его, или, наоборот, способствовать его укреплению. То есть между доверием и культурой в организации существует взаимосвязь в обоих направлениях: с одной стороны, доверие лежит в основе функционирования организационной культуры, а с другой стороны, форма организационной культуры определяет уровень доверия.

Мы уже отмечали, что в организации доверие делится на эмоциональное и рациональное (компетентностное). Эти уровни доверия также взаимосвязаны между собой таким образом, что при установлении эмоционального доверия и привязанности формируется более качественный уровень доверия - компетентностный, основанный на нормах и обязательствах. Обязательства в свою очередь состоят из трех компонентов:³⁸

1. аффективное (эмоциональное) обязательство - формируется на основе эмоциональных связей и положительного опыта работы в организации;
2. нормативное обязательство - основано на нормах реципрокности (взаимности);
3. продолжительное обязательство - основано на осознании экономических и социальных издержках, которые последуют при выходе из организации.

³⁷ Сафина Д.М. Доверие в организации // Учен. записки Казан. ун-та. Сер. Гуманит. науки. 2005. №3., с. 38.

³⁸ Meyer J., Allen N. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application// Sage Publications. 2003, p. 127.

Данные компоненты можно также дополнить критерием организационного поведения, которое включает в себя ожидания по поводу выполнения обязательств.

Эмоциональная привязанность по отношению к организации представляет собой индивидуальные ценности сотрудников, агрегированные с ценностями организации, и, таким образом, способствует достижению организационных целей. Во-первых, у сотрудника возникает индивидуальная ответственность за результаты своей трудовой деятельности, поэтому выполнение задач происходит более качественно, что повышает результативность.³⁹ Во-вторых, чувство принадлежности к организации и отождествление себя с ней повышает уровень инициативности, самостоятельности и творчества.⁴⁰ И в-третьих, формирование норм, санкций, а также обязанностей и ожиданий по поводу их исполнения способствует увеличению уровня доверия внутри коллектива и, как следствие, повышению эффективности работы команды.⁴¹

Кроме того, важно сказать, что первоначально в организации формируется среда доверия, то есть речь идет о хороших отношениях в повседневном обиходе. В среде доверия данный феномен проявляется в рутинных взаимодействиях. В этом случае устанавливается убеждение, что верить другим нормально, а взятые на себя обязательства выполняются. На более высоком уровне среда доверия реконструируется в культуру доверия, доверие переходит с личного уровня на культурный. Происходит формирование системы норм и ценностей, которая закрепляет практики взаимного доверия. В культуре доверия важную роль играют следующие принципы: 1) необходимо верить другим, пока они не докажут обратного; 2) необходимо самому с ответственностью относиться к взятым на себя

³⁹ Brown R. Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. // Journal of Vocational Behavior 49. 1996. pp. 230-251.

⁴⁰ Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage // Academy of Management Review, 23. 1998. pp.242-266.

⁴¹ Lewicki R., Bunker B. Developing and maintaining trust in work relationships // R. Kramer, T. Tyler (eds.) Trust in organizations. - Thousand Oaks, CA: Sage. 1996. pp. 114-139.

обязательствам и не обманывать коллег.⁴² Таким образом, культура доверия представляет собой качественно новый уровень доверия в организации, выраженный в закрепленной системе норм и ценностей, направленных на уверенность в коллегам и выполнение взятых на себя обязательств, а также принимаемых каждым их сотрудников. Можно сказать, что культура доверия представляет собой институционализированную форму доверия в организации.

Возвращаясь к вопросу о роли доверия в организационной культуре, в первую очередь, стоит отметить, что доверие в организации формируется по тем же основным критериям, что и организационная культура. А именно, формируется система ценностей организации, система норм и правил, определяющих организационное поведение. Более того, функции, приписанные доверию в организации, во многом совпадают с функциями организационного доверия. Здесь речь идет о таких функциях, как формирование чувства идентичности и приверженности организации, создание условий для социального взаимодействия и формирования социального капитала организации, стабилизирующая функция, и функция “социального клея”.

Тем не менее, организационная культура не обязательно должна основываться на доверии. Роль доверия в организации заключается в том, что оно определяет тип организационной культуры, а именно, определяет ценности, на которых основывается организационная культура, исходящая из стиля руководства. Как уже говорилось, мы выделяем стили управления (авторитарный и демократичный), которые основаны на уровне доверия к сотрудникам: в первом случае отмечается крайне низкий уровень доверия, во втором - высокий. В соответствии со стилем управления формируются основные ценности организации, лежащие в основе организационной культуры. Таким образом, мы делаем вывод, что главной функцией доверия в

⁴² Корнийчук М.С. Культура доверия в современной организации // Поиск: политика, обществоведение, искусство, социология, культура. №2, 2016, с. 96-97

организации является то, что оно определяет направление организационной культуры.

Выводы по главе 1.

Итак, в первом параграфе мы рассмотрели природу организационной культуры, изучили организационную культуру и культуру в целом в рамках системного подхода, выделили основные черты, формы и функции организационной культуры, а также рассмотрели такие виды организационной культуры, как слабая и сильная культура. В качестве базового определения организационной культуры мы взяли следующую дефиницию: это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации.

Далее мы рассмотрели различные методологические подходы к феномену доверия, такие как подходы Э. Гидденса и Н. Лумана, где доверие связано с рисками и изменчивостью общественных структур, подход П. Штомпки с его тремя уровнями доверия, высшим из которых является культурный – уровень, на котором формируется культура доверия в сочетании с ценностями нормами и правилами, принятыми в определенном обществе. Из культуры доверия мы перешли к рассмотрению доверия в качестве социального капитала. В рамках этой методологии мы описали подходы к доверию таких исследователей, как Д. Коулман, Ф. Фукуяма и других. Мы определили, что доверие в рамках данной теории позволяет не только воспроизводить социальный капитал некой общности, но и дает возможность его использования для достижения собственных целей индивида. Доверие как социальный феномен является источником социального капитала, наряду с репутацией, общими социально-культурными нормами, материальными ресурсами и так далее, который способствует поддержанию стабильности и групповой солидарности в обществе, а также в отдельных его группах. Мы сказали, что доверие в целом

и организационное доверие в том числе, являясь источником социального капитала, представляет собой актив компании, рациональное использование которого позволяет повысить продуктивность организации. В связи с этим мы приходим к мысли о необходимости уделения внимания внутриорганизационному доверию с целью улучшения результатов деятельности организации и повышения ее конкурентоспособности на рынке, так как продуктивность компании, ее востребованность и прибыль напрямую связаны с ее статусом по отношению к другим аналогичным организациям.

Далее мы пришли к связи организационного доверия и организационной культуры на предприятии. Среди функций организационной культуры есть функции формирования идентичности сотрудников и приверженности целям компании, а также функция создания норм и правил, лежащих в основе социального взаимодействия. В связи с этим можно определить следующую взаимосвязь: доверие в организации формирует социальный капитал, который в свою очередь дополняется нормами и ценностями и формирует организационную культуру. Кроме того, мы пришли к выводу, что организационное доверие, а именно его наличие или отсутствие, определяет стиль управления организации, что также является одним из элементов организационной культуры. В этом ключе можно сказать, что организационная культура, основанная на доверии, представляет собой основополагающий элемент построения взаимодействий внутри организации и определяет, собственно, всю ее структуру. Затем мы пришли к выводу, что культура доверия представляет собой интитуционализированную форму доверия и является его качественно новым и более высоким уровнем по сравнению со средой доверия. Исходя из вышесказанного, далее мы рассмотрим, что же представляет собой организационная культура, основанная на доверии, и разберем, каким образом она влияет на деятельность организации.

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, ОСНОВАННОЙ НА ДОВЕРИИ

§1. Организационная культура, основанная на доверии: основные признаки.

Организационная культура, основанная на доверии, является важным элементом в структуре организации. Как уже говорилось ранее, выделяют организационные культуры по наличию или отсутствию в них доверия. В связи с этим варьируются стили управления организацией в том числе. Если доверие в организации не является одним из основных принципов ее существования, то стиль управления в ней будет авторитарный. Следовательно, большое внимание уделяется контролю над сотрудниками предприятия, наблюдается низкий уровень самостоятельности ее сотрудников. В свою очередь, если организация основана на доверии, то стиль управления в этом случае будет демократическим, присутствует относительная самостоятельность персонала, часть функций руководства переносится на сотрудников. В данном случае мы имеем дело с таким феноменом, как разделение труда, то есть предприниматель нанимает сотрудников в свою организацию и перекладывает часть своих функций на своих подчиненных. В данном контексте мы имеем дело не только с простым сотрудничеством, но и с феноменом организационного доверия в том числе.⁴³

Напомним, что под организационным доверием мы понимаем ценности, нормы и правила организации, основанные на открытых, честных взаимоотношениях между сотрудниками, взаимопонимании, взаимовыручке. В тоже время под организационной культурой мы понимаем систему ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации. Как уже говорилось ранее, организационное доверие существует в тесной взаимосвязи с организационной культурой. Прежде чем говорить, собственно о признаках организационной культуры,

⁴³ Ю.В. Веселов, А.А. Липатов Доверие в организации: методологические основания исследования в экономике, социологии и менеджменте. // Российский журнал менеджмента, Том 13, №4, 2015, с. 87.

основанной доверии, выделим отдельно признаки и функции каждого из элементов ее составляющих, а именно организационной культуры и организационного доверия.

Функции организационной культуры мы выбирали в соответствии с подходом С.П. Роббинза. Автор выделяет следующие функции: идентификация одной организации на основе ее отличий от других, выражение чувств идентичности членов организации, способствование формированию приверженности интересам организации наряду с личными, повышение стабильности организации, представление в качестве «социального клея», который «скрепляет» организацию, контроль и придание смысла, которые формируют отношения и поведение сотрудников⁴⁴

В свою очередь, доверие, дополненное нормами и ценностями, и формирует организационную культуру. Таким образом, доверие в организации также выполняет некоторые функции: создает возможность для делегирования полномочий от руководства; формирует командное взаимодействие; создает среду для неформального взаимодействия; формирует лояльность сотрудников.

Для определения признаков организационной культуры, основанной на доверии нам необходимо выделить основные признаки доверия. Ст. Ковингтон и Р. Меррилл, определяя признаки доверия, выделяют основные принципы и связывают их с 5 волнами (уровнями), такими как:

- Доверие на уровне личности - ключевыми принципами здесь являются «быть надежным и достойным доверия»,
- Доверии на уровне взаимоотношений, где ключевую роль играет последовательное поведение,

⁴⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge//Organizational behavior. — 15th ed., 2012, p. 514.

- Доверие на уровне организации, в котором основным принципом выступает согласованность, что помогает лидерам создавать структуры, системы и символы доверия,
- Доверие на уровне рынка – ключевой принцип – репутация надежности,
- Доверие на уровне общества -вклад в создание ценности доверия является ключевыми принципом.⁴⁵

В то же время доверие характеризуют такими признаками как доброжелательность, открытость, честность, благосклонность.

Говоря об организационной культуре в контексте ее тесной связи с организационным доверием, мы можем увидеть, что организационная культура может быть основана на доверии или же, наоборот, исключать основные признаки доверия. В этом случае мы сталкиваемся с такими факторами, оказывающими влияние на развитие организации, как скорость и издержки. В таком контексте о доверии говорят Ст. Кови-мл. и Р. Меррилл. По мнению авторов, низкий уровень доверия уменьшает скорость развития организации и увеличивает издержки ее деятельности. В свою очередь, с повышением уровня доверия скорость также увеличивается, а издержки снижаются. Здесь мы можем наблюдать непосредственное влияние доверия на продуктивность деятельности организации и, собственно, на основную цель деятельности любой коммерческой организации, а именно на прибыль⁴⁶.

В связи с этим, организационная культура, основанная доверии, является крайне важным условием эффективности деятельности любой коммерческой организации. За счет формирования ценностей, связанных с феноменом доверия, в рамках организационной культуры, достигается

⁴⁵ Ст. Кови-мл. Р. Миллер Скорость доверия. То, что меняет всё, Альпина Паблишер; Москва; 2012.

⁴⁶ Там же.

высокий уровень продуктивности и качества взаимодействия сотрудников в рамках конкретной организации.⁴⁷

Ю. В. Веселов и А.А Липатов также рассматривали основные признаки организационного доверия. Они характеризуют внутрифирменное (организационное) доверие следующим образом: внутрифирменное (организационное) доверие — это:

1) рациональное ожидание сотрудников компании ответственного, честного, благожелательного, компетентного (адекватно ситуации) поведения коллег и/или руководителей в ситуации свободы принятия решений и отсутствия полного контроля действий для достижения общих целей компании; причем доверие для доверяющего означает в условиях неопределенности и риска быть открытым (а точнее, “to be vulnerable” — уязвимым) по отношению к тому, кому оказано доверие, не использовать механизмов защиты и контроля; доверие для доверенного лица означает принять условия, налагаемые доверителем, и проявить ответственность по отношению к нему;

2) уверенность сотрудников в надежном, устойчивом положении компании и благоприятном отношении компании (или ее подразделений) к ним и к их деятельности.⁴⁸

В.Н. Минина выделяет такие признаки доверия на уровне организации, как честность, обязательность, компетентность и рефлексивность. В то же время, по мнению автора, организация, основанная на доверии, обладает следующими характеристиками:

- Открытость
- Прозрачность
- Делегирование полномочий

⁴⁷ Там же.

⁴⁸ Ю.В. Веселов, А.А. Липатов Доверие в организации: методологические основания исследования в экономике, социологии и менеджменте. // Российский журнал менеджмента, Том 13, №4, 2015, с. 88.

- Взаимная помощь и поддержка
- Обмен знаниями, идеями
- Работа над ошибками (ошибка не приговор, а повод для совершенствования)⁴⁹

На основе всего вышесказанного мы можем сформулировать основные признаки организационной культуры, основанной на доверии. В первую очередь, это те нормы и ценности, транслируемые руководством организации, которые формируют атмосферу доверия в коллективе, а именно:

1. Открытость действий руководства по отношению к сотрудникам.

Под этим признаком мы понимаем такие элементы, как ценности и цели организации. В этом контексте речь идет о том, что руководству следует открыто демонстрировать цели и задачи, стоящие перед отделами и сотрудниками организации. В данном случае надо понимать необходимость соответствия слов и действий руководства, отсутствия скрытых целей руководства организации по отношению к деятельности сотрудников.

2. Доброжелательная атмосфера в организации.

Здесь важным является то, насколько дружелюбно относятся коллеги друг к другу, как именно они взаимодействуют. Необходимо, чтобы рабочая атмосфера способствовала рудовой деятельности, были сформированы такие условия работы, в которых сведены к минимуму всевозможные конфликты, либо таковые довольно быстро решаются, а также исключается возможность недопонимания или возникновения личной неприязни между коллегами.

⁴⁹ Электронный ресурс:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ymMGZgMugFkJ:regconf.hse.ru/uploads/ff8fe140f118db430f8d206cd8c993d56dfcb413.doc+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru.>

3. Трансляция ценностей, формирующих взаимопонимание.

В рамках данного признака организационной культуры, основанной на доверии, мы понимаем передачу ценностей от руководства к сотрудникам. Эти ценности должны помогать работникам организации устанавливать необходимый для эффективной деятельности контакт, обмен информацией, подразумевающий наличие обратной связи. Обратная связь в данном случае обеспечивает наличие понимания и усвоения информации, курсирующей между сотрудниками, именно в тех контекстах, которые помогают достигать результата.

4. Формирование системы и символов доверия.

Система доверия подразумевает под собой наличие определенных взаимодействий и взаимоотношений, которые на основе символов, демонстрирующих доверие в коллективе, формируют информационный обмен между сотрудниками

5. Надежность и поведение, достойное доверия.

Под надежностью мы подразумеваем выполнение взятых на себя обязательств, в том числе необходимо, чтобы сотрудники и руководство отвечали за свои слова и действия по отношению к друг другу и всегда были готовы нести ответственность за их последствия.

6. Последовательность поведения.

Последовательность поведения подразумевает под собой согласованной целей и задач, стоящих перед сотрудниками, с данными ими обещаниями, а также с их действиями относительно этих обещаний.

7. Взаимная поддержка.

Под взаимной поддержкой следует понимать такие элементы взаимодействия, как помощь в выполнении поставленных задач, возможность разделить сложные этапы совместной деятельности между сотрудниками, а также помощь обучению новым умениям и навыкам.

8. Осознание сотрудниками вклада каждого из них в результаты общей деятельности.

В контексте данного признака необходимо, чтобы деятельность каждого отдельного сотрудника воспринималась не как исключительно индивидуальная. Организация функционирует намного более эффективно, если ее сотрудники действуют как команда, то есть понимают, что любое их действие вносит вклад в общий результат, который в свою очередь повышает производительность и конкурентоспособность организации.

9. Включенность сотрудников в систему доверия.

Каждый сотрудник должен осознавать, что организация, с которой он себя идентифицирует, сформирована на основе доверия, а именно, что коллеги доверяют ему и он сам может положиться на своих коллег и доверить некоторые задачи, связанные с его должностью.

Исследуя организационную культуру, основанную на доверии, и понимая, что доверие измеримо, а также опираясь на результаты измерения уровня доверия и рассмотрение его наличия в контексте ценностей, представленных в организационной культуре предприятия, мы можем говорить о различных подходах к исследованию и измерению доверия. Подходы к измерению, а также к формированию доверия мы рассмотрим в следующем параграфе.

§2. Методологические подходы к изучению доверия как основы организационной культуры.

Исследования доверия очень активно развиваются, в связи с чем увеличивается база эмпирических наработок, создаются различные методики, с помощью которых можно измерить доверие. Тем не менее, существуют проблемы с концептуализацией доверия, поскольку измерительные процедуры развиваются значительно быстрее. Использование переменных, отражающих разные уровни или аспекты доверия, приводит к тому, что полученные исследовательскими группами результаты оказываются несопоставимыми⁵⁰, так пишут Х. Макнайт и Н. Ширвани.

В данном случае важно разработать операционализированное определение доверия, которое позволит изучить данный феномен со всех его сторон и выделить характеристики поведения носителей отношений доверия. Это приведет к разработке теории измерения доверия. При измерении доверия необходимо принимать его не как индивидуальный феномен, рассматривать его с точки зрения коллективности, поскольку оно является результатом взаимодействия. Доверие не может быть сведено к результату действий одного индивида.⁵¹ Доверие необходимо исследовать со стороны двух аспектов: эмоционального и когнитивного, которые интерпретируют доверие как «правило повторной встречи»⁵²

Если рассматривать доверие именно с такой точки зрения, необходимо оценить этапы его формирования и действия, понять, почему субъекты вступают во взаимоотношения, основные характеристики этих отношений, условия их сохранения, как действуют субъекты для сохранения этих отношений. Таким образом мы можем отнести доверие к структуре

⁵⁰ Mcknight D. H., Chervany N. I. The Meanings of Trust / Technical Report. [9604_040100]. Hubert H. Humphrey Center, Minneapolis: Carlson School of Management, 1996 p.4.

⁵¹ Минина В.Н. Организационное доверие как неосязаемый актив компании: проблемы измерения // Вестник СПбГУ, Серия: Менеджмент, Выпуск 2, 2012 с. 115.

⁵² Endress M. Foundation of Trust. Introductory Remarks on the Sociology of Trust // Trust and Social Transformation. Theoretical Approaches and Empirical Findings from Russia / Ed. by H. Schrader. Münster: Lit Verlag, 2004. p. 21.

социального капитала,⁵³ в связи с чем мы можем остановиться более подробно на двух подходах к изучению феномена доверия с точки зрения концепции социального капитала организации. Это подходы Х. Смит и Д. и М. Рейна.

Для начала рассмотрим теоретическую модель измерения доверия Х. Смита. В первую очередь Смит приводит описание основных элементов, которые в совокупность характеризуют доверие как социальный капитал организации: характеристики, компоненты, условия, уровни доверия, его признаки, операционная база, а также доверие на рынке.⁵⁴ Характеристики и компоненты раскрывают понятие, а условия, уровни и операционная база помогают понять, как оно воспроизводится. Признаки в свою очередь демонстрируют развитие наряду с тем, как оно работает на рынке.

По Смиту доверие и его характеристики связано со следующими стадиями развития: 1. Доверие, связанное с личными интересами, 2. Социально-ориентированное доверие. Первое представляет собой желание доверять независимо от того, заслуживает ли этого второй субъект. Этика профессиональных отношений приводит к пониманию того, что ответственному можно доверять. Однако такой уровень доверия легко разрушаются, как только дают о себе знать неоправданные ожидания. Социально-ориентированное доверие встречается в сетевых структурах и несет в себе отношенческий аспект, характеризуется репутацией и способами ее защиты. Данный уровень доверия базируется на социальных обязательствах и включает в себя такие компоненты, как достоинство и уважение. В данном случае под достоинством понимается ценность личности партнера и равенство человеческого существования. Уважение же представляет собой репутацию, которая вырабатывается в процессе взаимодействия и с опытом такового. В этом случае для построения и

⁵³ Минина В. Н. Организационное доверие как неосязаемый актив компании: проблемы измерения // Вестник СПбГУ, Серия: Менеджмент, Выпуск 2, 2012 с. 117.

⁵⁴ Smyth H. J. Trust in the Design Team // Architectural Engineering and Design Management. 2005. Vol. 1, с.213.

сохранения отношений доверия требуются усилия партнеров. Такое доверие (социально-ориентированное) относится к более высокому уровню, в его основе лежит желание партнера быть надежным. В таком случае все стороны доверия должны вносить вклад в его формирование.

Компоненты доверия, согласно модели Х. Смит, отражают переход от ожиданий к результатам, именно успешным, при взаимодействии. Доверие здесь играет роль промежуточного звена от ожидания до уверенности в надежности партнера. Таким образом взаимодействие происходит по схеме: ожидание результатов от взаимоотношений, доверие как желание быть уязвимым по отношению к партнеру, уверенность в партнере на основании предыдущего опыта взаимоотношений.⁵⁵

К условиям доверия, согласно Х. Смит, относятся целостность, восприимчивость, лояльность, благоразумие, открытость, компетентность, честность, выполнение обещаний и последовательность. Наличие данных условий уменьшает риски, что приводит к росту доверия.

По уровням Х. Смит разделяет доверие на корпоративное, групповое и личностное. Организация сама по себе не может создавать доверие в отношениях, однако отношения доверия формируются сотрудниками, которые в свою очередь действуют в пределах определенных рамок, таких как системы правил и норм организации. Корпоративное доверие возникает только когда сохраняется баланс между открытостью во взаимоотношения рядовых сотрудников и конфиденциальностью со стороны руководства и управленческих структур организации.

К признакам доверия автор относит последовательность, выполнение обещаний, справедливость, компетентность, доступность. Сюда же он относит открытость и прозрачности, однако эти признаки могут негативно

⁵⁵ Smyth H. J. Trust in the Design Team // Architectural Engineering and Design Management. 2005. Vol. 1, c. 213.

сказаться на деятельности организации и повысить транзакционные издержки.

Несмотря на то, что модель исследования Х. Смит представляет определенный научный интерес, она в большей степени направлена на измерение доверия в рамках рабочих команд и других малых групп внутри организации. В отличие от модели измерения Х. Смит, наиболее подходящей для нашего исследования выступает методика Д. и М. Рейна, поскольку данная методика направлена на изучение доверия в контексте его места в организационной культуре всего предприятия. В первую очередь, данная методика представляется нам интересной, поскольку она характеризует способность организации к созданию и сохранению доверия. По мнению Д. и М. Рейна, доверие может как создаваться, так и разрушаться. Важно определить, способна ли организация к восстановлению доверия.

Рассмотрим более подробно теоретическую модель и методику измерения доверия Д. и М. Рейна. Деннис и Мишель Рейна рассматривают доверие как транзакционное. По их мнению, оно формируется шаг за шагом в результате взаимодействия и является реципрокным (создающим фундамент для эффективных отношений на основе обмена с отложенной отдачей)⁵⁶. Важно, что авторы занимаются не только разработкой методологических оснований для измерения доверия, но и являются практикующими экспертами по формированию доверия в организациях, они выпускают большое количество книг по доверию, а также имеют свой интернет-сайт⁵⁷.

Авторы выделяют три уровня доверия в организации: контрактное, коммуникационное, компетентностное. Эти уровни синтезируют в себе практически те же аспекты, которые были обозначены Х. Смитом, но более компактно и емко.

⁵⁶ Минина В.Н. Организационное доверие как неосязаемый актив компании: проблемы измерения // Вестник СПбГУ, Серия: Менеджмент, Выпуск 2, 2012 с. 15.

⁵⁷ Электронный ресурс: <http://reinatrustbuilding.com/>

Контрактное доверие — базовый уровень доверия в организации — возникает, когда сотрудники, работающие вместе, знают, что от них ожидают и что они могут ждать взамен, а также понимают границы своей свободы.

Контрактное доверие подразумевает, что сотрудники должны соблюдать соглашения и отвечать за свои поступки. Выполнение принятых обязательств, соблюдение договоренностей, обещаний, открытость к взаимодействию — таковы необходимые условия формирования контрактного доверия. Этот уровень доверия обеспечивает взаимопонимание между сотрудниками организации⁵⁸.

Коммуникационное доверие — второй уровень доверия в организации — связано с созданием окружающей среды, в которой люди чувствуют себя комфортно и безопасно. Под комфортной окружающей средой авторы понимают постоянный обмен информацией, необходимой для успешной работы, открытое и честное общение. Коммуникационное доверие подразумевает, что сотрудники говорят правду, несмотря на страх и риск неадекватной реакции со стороны руководства, и уважают как собственное мнение, так и мнение коллег.

Когда сотрудники обмениваются информацией друг с другом, они предполагают, что она не станет достоянием всей организации и не будет использована во вред. Кроме того, необходимым условием формирования коммуникационного доверия является позитивное и уважительное отношение к сослуживцам⁵⁹.

Компетентностное доверие — это доверие, которое отражает требования к совместной работе в команде, без его соблюдения эффективная кооперация невозможна. Компетентностное доверие основано на профессионализме, умении делать то, что надо в данный момент. Оно

⁵⁸ Reina D. S., Reina M. L. Building Sustainable Trust // OD Practitioner. 2007. Vol. 9. N 1. P. 36–41.

⁵⁹ Reina D. S., Reina M. L. Building Sustainable Trust // OD Practitioner. 2007. Vol. 9. N 1. P. 37.

предполагает обучение навыкам, поддержку друг друга, вовлечение в работу других и помощь им в конкретном деле. В командах с высоким уровнем доверия сотрудники совместно решают общие задачи, делятся информацией и обмениваются идеями. Кроме того, руководители поддерживают наиболее талантливых работников и помогают им совершенствоваться⁶⁰.

Д. и М. Рейна считают, что доверие формируется через соблюдение договоренностей, выполнение взаимных обязательств, поддержки высокого уровня профессионализма, уважительного отношения к коллегам, открытого и честного общения, взаимопомощи и взаимовыручки. В организациях, основанных на доверии результативность труда в разы выше за счет благоприятного для деятельности сотрудников социально-психологического климата.

Для измерения доверия авторы выдвигают следующие параметры:

- соблюдение договоренностей,
- действия и намерения по отношению друг к другу,
- выполнение ожиданий относительно целей и результатов взаимодействия,
- открытость и прозрачность информации,
- соблюдение конфиденциальности в общении,
- вовлеченность в информационный обмен сотрудников,
- ответственность за свои действия,
- конструктивная критика по отношению к другим людям,
- взаимное обучение,
- принятие совместных решений.⁶¹

В своей методике авторы предлагают измерять доверие посредством анкетирования. В разработанной ими анкете представлены 54 вопроса, которые направлены на измерение доверия как между персоналом и

⁶⁰ Reina D. S., Reina M. L. Building Sustainable Trust // OD Practitioner. 2007. Vol. 9. N 1. P. 37.

⁶¹ Reina D. S., Reina M. L. Building Sustainable Trust // OD Practitioner. 2007. Vol. 9. N 1. с.40.

менеджментом, так и между сотрудниками. В анкете представлены вопросы, относящиеся к формированию, а также вопросы, относящиеся к разрушению доверия. В анкете также представлены открытые вопросы, которые позволяют уточнить информацию о потенциале доверия в организации. Отдельно разработаны вопросы в составе анкеты, позволяющие оценить доверия внутри группы (команды), а также к конкретному сотруднику. Использование комплексного инструментария позволяет в полной мере оценить уровень внутриорганизационного доверия.

В концепции Д. и М. Рейна отражена ключевая идея, основная мысль которой заключается в том, что доверие представляет собой в первую очередь характеристику взаимодействия нескольких (двух или более) сторон. Примечательно, что в их подходе появляется новое понятие «способность организации к доверию». В данном понятии отражается, наряду с самим по себе организационным доверием, возможность организации восстанавливать разрушенное доверие. Перечисленные выше характеристики являются преимуществом данной методики по сравнению с очень похожей методикой Х.Смит.

Несмотря на преимущества, данная концепция, тем не менее, имеет и свои недостатки. Исследование доверия в соответствии с данной методикой фокусирует внимание исследователя лишь на общественном мнении относительно трех уровней доверия (контрактное, коммуникационное, компетентностное), за пределами оказывается социальный контекст, который очень важен, так как в нем развивается, формируется или же разрушается доверие.

Однако подход к измерению доверия Д. и М. Рейна отражает способность организации создавать и воспроизводить отношения, основанные на доверии. Использование данной методики позволит нам оценить уровень доверия и его связь с результатами деятельности организации. В связи с этим для нашего исследования мы выбираем

методику Д. и М. Рейна, которая называется «Модель доверия и предательства» (Trust & Betrayal Model), в качестве основной методической базы для проведения исследования.

Для проведения исследования на основе данной методики, мы будем использовать в качестве основы анкету Д. и М. Рейна, которая включает в себя 10 вопросов. Чтобы данная методика была наиболее эффективна и релевантна для данной организации, мы дополнили анкету Д. и М. Рейна несколькими вопросами. Анкета представлена в приложении 1. Исследование на основе адаптированной нами методики было проведено на двух предприятиях, а именно ПАО «Ханты-Мансийский Банк Открытие» и магазин «Ткани» ИП Венедиктов.

ХМБ «Открытие» имеет свои филиалы во многих городах России, в связи с чем сложно описать подробную структуру предприятия, структура предприятия слишком сложна и закрыта для внешнего мира. С помощью данной анкеты в банке «Открытие» мы опросим 8 сотрудников отдела подбора и отдела обучения в Санкт-Петербурге, а также 2 человека в филиале Ростова и 1 человек из филиала Москвы. В выборочную совокупность попали все сотрудники отделов подбора и обучения петербургского филиала, а также несколько сотрудников филиалов Ростова и Москвы. Ограничения выборки связаны с невозможностью установить контакт с другими сотрудниками компании, поскольку данное исследование проводилось неофициально.

В свою очередь, ИП Венедиктов (магазин «Ткани») имеет только 1 предприятие в своей структуре. Внутренняя структура магазина представляет собой два тесно взаимосвязанных отдела: ткани и фурнитура. В магазине «Ткани» нами будет опрошено 10 человек, по 5 в каждом отделе. В выборочную совокупность попали все сотрудники магазина, соответственно, выборочная совокупность совпадает с генеральной.

§3. Исследование доверия в организации на примере двух предприятий: банк «Открытие» и ИП Венедиктов (магазин «Ткани»)

Результаты опроса в ХМБ «Открытие»

Для анализа данных, полученных в результате исследования в ПАО «Ханты-Мансийский Банк Открытие» была использована программа «SPSS Statistics 17.0». Были применены такой метод анализа и интерпретации данных, как частотный анализ. Респондентам была предложена анкета, включающая в себя восемь блоков с вариантами ответов и один открытый, предполагающий развёрнутый, полный ответ.

В данном опросе принимали участие 11 сотрудников отдела банка «Открытие», среди которых 11 женщин. Средний возраст респондентов составил 33,2 года. Полученные результаты помогли сделать соответствующие выводы по теме «Уровень доверия в банке «Открытие»». Далее представим результаты, полученные после применения частотного анализа.

Выводы по первому блоку.

1. 5 сотрудников отдела всегда пересматривают договорённости, если условия не позволяют выполнить их, и лишь только один респондент никогда не совершает такого действия.

2. Практически все сотрудники отдела (9) понимают поставленные перед ними цели и имеют представление о результатах своей работы. Только один респондент ответил: «Никогда не понимаю поставленные передо мной цели».

3. 7 респондентов на высказывание «сотрудники отдела действуют открыто по отношению друг к другу (высказывают то, что думают)» ответили «всегда», 2- «часто», 2- «изредка».

4. Сотрудники отдела охотно делятся с коллегами информацией, которой располагают: всегда (6), часто (4), изредка (1). Следовательно, в основном, в отделе сотрудники часто общаются друг с другом и доверяют друг другу.

5. Сотрудники отдела высказывают своё мнение, даже если другие не будут согласны с ними: всегда (7), часто (3), изредка (1). Данные результаты говорят об открытости респондентов, уверенности в своих действиях и способности проявить себя в различных ситуациях.

6. Сотрудники отдела открыто признают свои ошибки и несут за них ответственность: всегда (7), часто (2) и изредка (1).

7. Половина сотрудников отдела уверена в своих способностях всегда, даже если требования к работе повышаются, в то время как вторая половина часто сомневается в своих умениях и навыках.

8. Сотрудники отдела всегда (5), часто (4) или изредка (2) признают способности и умения других.

9. Респонденты ответили, что в банке «Открытие» всегда способны помочь друг другу обучаться новым навыкам (8), лишь 2 человека ответили, что часто.

10. На утверждение: «сотрудники отдела действуют согласно принятым решениям» респонденты ответили неоднозначно: всегда (5), часто (5), изредка (1).

11. Сотрудники отдела избегают сплетен и участия в несправедливой критике по отношению к коллегам: часто (6), всегда (3), никогда (2).

Результаты по этому вопросу можно увидеть в приложении 2, на рисунках 1-11

Таким образом, по полученным данным, в банке «Открытие» преобладает высокий уровень коммуникационного доверия, которое

подразумевает взаимопонимание в отношениях внутри организации. Сотрудники отдела прислушиваются к мнению каждого, делятся информацией, признают способности друг друга, помогают обучаться навыкам и способностям. Тем самым в организации повышается эффективность производства и доходность.

Выводы по второму блоку.

1. Требования руководства отдела к работе сформулированы чётко и ясно: всегда (7), часто (3), никогда (1). Отсюда следует вывод о том, что в большинстве случаев сотрудникам отдела понятны те задачи, которые ставит перед ними руководство.

2. Цели и рабочие задачи, транслируемые руководством отдела, согласуются с целями и задачами деятельности рядовых сотрудников: всегда (8), часто (2), иногда (1).

3. Руководство отдела (всегда-6, или часто-4, или никогда-1) действуют открыто, не скрывает от сотрудников целей и задач развития организации, в то время как руководитель отдела (часто-5, всегда-6) не скрывает от сотрудников целей и задач, стоящих перед отделом. Однако один процент всё же не даёт представления сотрудникам о предстоящих планах.

4. Половина респондентов ответила, что руководство банка «Открытие» часто (6) или изредка (5) выполняют данные обещания, в то время как руководитель отдела выполняет данные обещания часто (6), в большинстве случаев, или всегда (5).

Результаты по этому вопросу можно увидеть в приложении 2, на рисунках 12-17

По полученным данным следует вывод о том, что в банке «Открытие» средний, но ближе к высокому уровень контрактного доверия. С одной

стороны, сотрудники отдела практически всегда понимают задачи, которые ставит перед ними руководство и цели, преследуемые руководством отдела, согласуются с целями и задачами сотрудников (72,7%). С другой стороны, хоть руководители отдела действуют открыто, иногда (9,1%) не дают чёткого и полного представления о целях организации.

Выводы по третьему блоку.

В третьем блоке респондентам предлагалось оценить, как часто они испытывают трудности при работе с коллегами. По результатам, все отвечающие (11) отметили, что они никогда не испытывали недоверия к самому себе и своим способностям и квалификации. 6 респондентов изредка испытывают раздражительность и несдержанность по отношению к коллегам, в то время как у пяти респондентов иногда не возникает такого чувства. Сотрудники отдела банка «Открытие» никогда (8) не испытывают взаимной неприязни, только если изредка (3). Также никогда (6) не испытывают личную неприязнь со стороны коллег, лишь изредка (3). Стоит отметить, что два респондента, затруднились ответить, испытывают ли они личную неприязнь со стороны коллег. Между сотрудниками в банке «Открытие» изредка возникает недопонимание (7), даже практически никогда (3). Также коллеги в отделе никогда (9) (лишь изредка (2)) не грубят друг другу, а относятся с уважением, с пониманием, не имеют непреодолимых разногласий по важным производственным вопросам (7) и изредка мнения сотрудников противоречат друг другу (4). Таким образом, сотрудники отдела банка «Открытие» обладают действительно высоким уровнем компетентностного доверия, так как обладают знаниями и навыками, необходимыми для организации, что значимым образом отражается на эффективном решении бизнес-задач. Коммуникационное доверие в свою очередь выражается в хороших взаимоотношениях в организации. Результаты представлены на рисунке 18-24

Выводы по четвёртому и пятому блокам.

Согласно полученным результатам, большинство респондентов (54,5% или 6 респондентов) ответило, что стараются преодолеть трудности, возникающие при работе с коллегами, в то время как 27,3% (3 респондента) не обращают внимания на возникающие проблемы и продолжают выполнять свои обязанности, 9,1% (1 респондент) старается инициировать общение и найти компромисс. Дополнительно было отмечено одним респондентом, что трудностей при работе с коллегами не возникает. Какая всё же проблема возникает между коллегами в повседневной работе удалось выяснить в ходе исследования. Больше половины респондентов (7) отметили несогласованность работы подразделений, с которыми взаимодействует отдел. Удивительный факт, однако, больше проблем в повседневной работе, по мнению респондентов, не возникает (3). Полученный результат говорит о том, что в банке «Открытие» практически не возникает никаких трудностей при работе с коллегами, что полностью оправдывает название организации и представление о ней. Результаты представлены графически на рисунках 25 и 26

Также мы обнаружили, что большинство сотрудников (7 из 11) отдела подбора и обучения банка «Открытие» при возникновении проблем в работе привыкли обращаться за помощью к коллегам или к руководителю. За помощью к коллегам чаще обращаются 3 опрошенных из 11, а к руководителю – 4. Самостоятельно стараются справляться с проблемами также 3 респондента из 11 и лишь один из них ждет, когда коллеги сами предложат ему помощь. Полученные результаты представлены на рисунке 27

Абсолютное большинство сотрудников банка, участвовавших в опросе, подтвердило, что их знания, умения и навыки полностью соответствуют занимаемой ими должности (см. рисунок 28-30). Аналогичные результаты мы получили в следующем вопросе. Все участники опроса выбрали один вариант ответа, который говорит о том, что сотрудники с легкостью могут

разделить работу с коллегами в случае, если им потребуется помощь. Результаты видны на рисунке 21

Проанализировав все ответы, мы можем утверждать, что в ХМБ «Открытие» наблюдается высокий уровень доверия всех трех уровней: контрактного, коммуникационного и компетностного, как между коллегами одного отдела, так и к руководству. Мы видим, что коллеги с легкостью взаимодействуют по рабочим вопросам, понимают и поставленные перед ними задачи, в то же время они с легкостью обмениваются информацией, используемой в процессе работы, не сплетничают и выполняют взятые на себя обязательства. Вместе с тем, сотрудники признают и высоко оценивают свои знания и умения. Всё это свидетельствует о наличии в организации высокого уровня контрактного, коммуникационного и компетностного доверия. Исходя из всего вышесказанного, можно сказать, что в банке «Открытие» преобладает тип поведения, поддерживающий доверие внутри организации.

Результаты опроса в магазине «Ткани»

В магазине «Ткани» было опрошено 10 человек, все опрошенные – женщины. Средний возраст респондентов – 45,7 лет

По первому вопросу мы обнаружили следующие результаты:

1. Сотрудники отдела чаще всего изредка (3 сотрудника) и никогда (1) не пересматривают договоренности, если условия не позволяют выполнить их. По одному респонденты выбрали варианты ответа "часто" и "всегда" по отношению к данному высказыванию. Примечательно, что четверо респондентов воздержались от ответа, выбрав вариант "затрудняюсь ответить".
2. Сотрудники магазина всегда или часто понимают поставленные перед ними задачи и имеют четкое представление о результатах своей

- работы. Эти варианты выбрали 5 и 3 респондентов соответственно. Двое участников опроса ответили на этот вопрос "изредка".
3. Большинство респондентов считают, что сотрудники магазина действуют открыто по отношению друг к другу и высказывают то, что думают (по 3 участника опроса выбрали варианты ответа "часто" и "всегда"). Четверо сотрудников ответили, что наблюдают открыты взаимоотношения между коллегами изредка.
 4. Относительно высказывания "сотрудники охотно делятся информацией с коллегами информацией, которой располагают" мнения респондентов разделились. В равной степени (по 5 ответов) были выбраны ответы "часто" и "всегда".
 5. Интересно, что, по мнению, сотрудников магазина коллеги изредка высказывают свое мнение открыто, если другие будут не согласны с ним. Так ответили пятеро из 10 опрошенных. Поровну разделились ответы "часто" и "всегда". Один респондент утверждает, что коллеги никогда не высказывают свое мнение открыто, если другие будут не согласны с ним.
 6. Опрошенные считают, что в основном сотрудники открыто признают свои ошибки и несут (4 и 2 респондента ответили "часто" и "всегда" соответственно).
 7. Сотрудники магазина всегда или по крайней мере часто избегают сплетен и несправедливой критики по отношению к коллегам (3 и 2 респондента соответственно). Одна четверо опрошенных выбрали ответ «изредка» и один з участников не смог ответить на этот вопрос, выбрав «затрудняюсь ответить».
 8. Большая часть респондентов, а именно пятеро, считают, что коллектив магазина всегда уверен в своих способностях, также по одному респонденту считают, что часто или изредка. Примечательно, что 3 сотрудника затруднились ответить.

9. Сотрудники часто или всегда признают способности и умения (навыки) других. Так ответили 5 и 2 респондента соответственно. Трое затруднились ответить.
10. Опрошенные всегда (6) или часто (3) помогают друг другу обучаться новым навыкам. 1 из участников выбрал вариант «затрудняюсь ответить».
11. Относительно высказывания «сотрудники магазина всегда действуют согласно принятым решениям» мнения респондентов разделились. По 2 человека выбрали варианты «всегда» и «изредка», по 3 – «часто» и «затрудняюсь ответить».

По второму вопросу были получены следующие результаты:

1. Требования руководства магазина изредка (4) или часто (1) сформулированы четко и ясно. Некоторые респонденты (3) всё же считают, что данные требования понятны «всегда», 2 человека не смогли ответить на этот вопрос.
2. Половина опрошенных считают, что цели и задачи, транслируемые руководством отдела, согласуются с целями и задачами деятельности рядовых сотрудников (3 – часто, 2 – всегда). Однако по 1 респонденту ответили прямо противоположно – изредка или никогда. Трое выбрали «затрудняюсь ответить».
3. Наиболее популярным ответом на высказывание «Руководитель отдела действует открыто, не скрывает от сотрудников целей и задач развития организации» является вариант «изредка» (3). Далее по значимости идут варианты «часто» и «всегда» (По 2 ответа на каждый их них). Как и в предыдущем высказывание трое не удалось выбрать из предложенных вариантов.
4. Относительно целей и задач, стоящих перед отделом, картина более ясная: большинство уверены, что они не скрываются руководителем отдела, который действует открыто (5 – «всегда», 1 – «часто»). Тем не

менее, по 2 респондента ответили «изредка» или вообще не смогли выбрать из предложенных вариантов.

5. Большая часть респондентов уверены, что руководство магазина выполняет свои обещания: 2 считают, что всегда, 4- часто. 2 участника затруднились ответить.
6. Относительно обещаний руководства отдела дело обстоит совершенно иначе: больше половины сотрудников (6 человек) выбрали вариант «затрудняюсь ответить», всего лишь двое ответили «всегда» и один – «часто».

А вот трудности в работе среди сотрудников возникают нечасто. По мнению участников, никогда (3) или изредка (5) возникает недопонимание. Лишь двое ответили, что недопонимание возникает часто. Никогда (7) или изредка (2) бывает взаимная личная неприязнь. Также изредка (1) или никогда (7) бывает личная неприязнь со стороны коллег. Чаше изредка (8) возникает грубость, допускаема коллегами, или же не возникает вообще (2). Проблемой также не является раздражительность или несдержанность сотрудников (2- «никогда», 7- «изредка», 1 –«часто»). Между сотрудниками магазина почти не возникает разногласий по важным производственным вопросам (3- «никогда», 6 – «изредка»). Также и редко встречается недоверие к способностям и квалификации со стороны коллег (1 – «никогда», 5- «часто»), однако по данной категории 4 опрошенных выбрали «затрудняюсь ответить».

Важно, что при трудностях в работе с коллегами шестеро стремятся справиться самостоятельно, один обращается за помощью к руководителю. Лишь двое считают, что проблем вообще не возникает, и один затруднился ответить. Среди существующих проблем сотрудники чаще выделяют «несогласованность действий сотрудников отдела при решении общих задач» (2), а также «трудности в расстановке приоритетов в работе из-за личной неорганизованности» (1). Двое утверждают, что проблем не возникает,

половина участников (5) не смогли выбрать из предложенных вариантов. Тем не менее, при возникновении проблем в работе четверо справляются самостоятельно, пятеро обращаются за помощью к коллегам, один – к руководителю. Также один из респондентов не смог ответить на данный вопрос.

Касательно знаний, умений и навыков, мы выяснили, что большинство не уверены в своих знаниях (2- «не соответствуют полностью», 5 – «соответствуют частично», 1 – «соответствуют полностью», 2 – «затрудняюсь ответить»), в той же степени среди сотрудников нет уверенности в своих умениях (2- «не соответствуют полностью», 4 – «соответствуют частично», 2 – «соответствуют полностью», 2 – «затрудняюсь ответить»); аналогичная картина и с навыками (2- «не соответствуют полностью», 4 – «соответствуют частично», 2 – «соответствуют полностью», 2 – «затрудняюсь ответить»).

Тем не менее, большая часть сотрудников всё же готовы разделить ответственную работу со своими коллегами, так ответили 8 участников. Только двое считают, что не смогли бы доверить коллегам ответственную работу.

Подведем итоги полученных результатов. В первую очередь очевидным является, что часто сотрудники магазина просто не в состоянии выбрать подходящий вариант ответа, что, конечно мешает нам оценить уровень доверия, к тому же в целом результаты вышли очень неутешительные. Мы обнаружили, что как коллеги, так и руководство отделов и магазина редко соблюдает договоренности и держит свои обещания. Также далеко не всегда сотрудникам магазина ясны цели и задачи, стоящие перед ними и перед всей организацией. Эти факты говорят нам о низком уровне контрактного доверия. Несколько лучше дела обстоят с коммуникационным доверием. В данной организации среди сотрудников наблюдается честное и открытое межличностное общение и почти не

возникает трудности в работе, однако сотрудники редко высказывают свое мнение, если знают, что оно не совпадает с мнением других, что свидетельствует также и о низком уровне коммуникационного доверия. Несмотря на то, что коллеги помогают друг другу осваивать новые умения и навыки, большинство из них все же не уверены в своей компетентности, хотя и считают, то компетенции других сотрудников соответствуют их деятельности и должности. Исходя из вышесказанного, мы можем заключить, что в организации практически отсутствует компетентностное доверие и сотрудники магазина не готовы работать в команде. Таким образом, мы можем в магазин «Ткани» мы можем наблюдать поведение, разрушающее доверие. Более подробные выводы, а также сравнительный анализ полученных результатов мы рассмотрим в следующем параграфе.

§4. Способы формирования культуры, основанной на доверии

Первоочередной задачей любой коммерческой организацией является ее продуктивная деятельность, которая, конечно, приносит прибыль. Существует большое количество факторов, как внешних, так и внутренних, которые влияют на продуктивность компании. Одним из таких факторов является организационное доверие. Так, например, исследователи Деннис и Мишель Рейна, методику которых мы использовали в качестве основной, базовой методологии для проведения нашего исследования, считают, что наличие (или отсутствие) высокого уровня доверия, как среди рядовых сотрудников, так и к руководству организации, напрямую влияет на результаты ее деятельности⁶². В нашем исследовании мы не только оценили уровень доверия в двух различных организациях, но и также хотели бы дать рекомендации по поддержанию и сохранению организационного доверия в его связи с организационной культурой.

⁶² Reina D. S., Reina M. L. Trust and Betrayal Model Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, 2015, p.87.

Прежде чем сделать это, мы хотели бы произвести сравнительный анализ полученных в ходе исследования результатов по уровням доверия в каждой из организаций, а именно ПАО "Ханты-Мансийский Банк Открытие" и ИП Венедиктов (магазин "Ткани"). В качестве объектов сравнения мы принимаем организации ХМБ "Открытие" и магазин "Ткани". Основаниями для сравнения являются:

1. Обе организации, в которых проводились исследования, являются коммерческими и нацелены на получение прибыли,
2. В организациях опрошено одинаковое количество сотрудников.
3. Для исследования в обеих организациях использовалась одинаковая методика, а также был разработан общий инструментарий.

К критериям сравнения можно отнести:

1. Структуру организации
2. Ценности и нормы, которые являются элементами организационной культуры.
4. Результаты проведенных исследований.

В первую очередь мы сравним сами организации, а именно их структуры, цели и задачи, а также ценности, которые лежат в основе каждой из них. В отличие от магазина "Ткани", который имеет лишь одну торговую точку, где сосредоточена вся деятельность организации, банк "Открытие" имеет большую и сложную многоуровневую структуру. Как и любой банк, "Открытие" делится на операционные офисы и сервисное подразделение, которое включает в себя такие отделы компании как, например, отдел персонала, бухгалтерия, отдел маркетинга и PR, административно-хозяйственный и так далее. Офисы ХМБ "Открытие" представлены почти во всех регионах страны, а также и за ее пределами. В магазине "Ткани" в свою очередь структура намного более простая: она включает в себя два отдела - отдел тканей и отдел фурнитуры - бухгалтерским учетом занимаются

непосредственно сами хозяева, а административные функции выполняют некоторые из рядовых сотрудников-продавцов. Миссия банка звучит следующим образом "Поддержать каждого клиента и предложить ему самые современные и надежные решения в области финансов. Мы делаем финансовый мир открытым и понятным для всех", в то время как магазин как организация не имеет своей четкой, сформулированной миссии. Основной целью магазина "Ткани" является извлечение прибыли из деятельности организации, а к задачам в первую очередь можно отнести такие как поддержание порядка на рабочих местах и, конечно, качественное обслуживание клиентов-покупателей. Основной целью банка, конечно, тоже является получение прибыли, как и в любой другой коммерческой организации. Однако основным отличием банка "Открытие" от магазина "Ткани", помимо более сложной иерархичной структуры, является наличие доступных, транслируемых клиентам следующих ценностей: партнерство, качество, развитие, яркость. Одним из элементов организационной культуры ХМБ "Открытие" является общий презентабельный вид сотрудников компании, который тем самым сохраняет соответствие ее (компании) поддерживаемому имиджу, в свою очередь в магазине "Ткани" мы не наблюдаем ничего подобного: ни униформы, ни какого-либо четкого сформированного имиджа компании. Однако, как и в "Открытии", основной ценностью "Тканей" можно назвать клиентоориентированность, качество обслуживания и заботу о каждом покупателе (клиенте).

Далее мы рассмотрим сходства полученных результатов:

1. Сотрудники обеих организаций в большинстве своем понимают поставленные перед ними цели и задачи и имеют представление о результатах своей работы.
2. Сотрудники отделов охотно делятся имеющейся информацией. Это наблюдается и в банке, и в магазине.

3. Большая часть сотрудников, как в банке, так и в магазине, открыто признают свои ошибки и несут за них ответственность.
5. И в той, и в другой организации только половина коллектива считает, что сотрудники уверены в своих знаниях, умениях и навыках, даже если требования к работе повышаются.
6. В каждой из организаций сотрудники признают умения и навыки своих коллег, а также помогают друг другу обучаться новым навыкам и умениям.
7. Также сотрудники в обеих организациях утверждают, что руководители отделов действуют открыто и не скрывают целей и задач, стоящих перед организацией, отделом и сотрудниками. Также между сотрудниками почти никогда не возникает личная неприязнь или недопонимание в межличностном общении.
8. В основном сотрудники при возникновении проблем справляются самостоятельно или обращаются за помощью к коллегам и руководителю, в то же время они готовы разделить ответственную работу с коллегами.

Среди отличий в первую очередь бросается в глаза следующее:

1. Если в банке "Открытие" сотрудники видят требования руководства отдела четкими и ясными, а также руководство банка и отдела в большинстве случаев выполняет свои обещания, по мнению сотрудников, то в магазине "Ткани" руководство редко формулирует четко и ясно цели и задачи, а также руководитель отдела не всегда выполняет свои обещания. Однако, руководство магазина, по мнению сотрудников, часто выполняет данные обещания.

2. В отличие от банка, где часто встречающейся и единственной проблемой является несогласованность работы подразделений, а магазине в свою очередь наиболее частой проблемой, по мнению опрошенных,

выступает несогласованность действий сотрудников и трудности в расстановке приоритетов в работе из-за личной неорганизованности.

В результате мы видим, что в ПАО "Ханты-Мансийский Банк Открытие" наблюдается высокий уровень доверия, как контрактного и коммуникационного, так и компетентностного, в то время как в магазине "Ткани" мы обнаружили низкий уровень контрактного и компетентностного доверия и высокий уровень коммуникационного.

Абсолютно очевидно, что банк, имея уже большое количество отделений по всей стране и за ее пределами, продолжает расти и развиваться. В "Открытии", как уже ранее говорилось, четко сформулированы цели, задачи и ценности организации, которые идентифицируют ярко выраженную организационную культуру, основанную на доверии, открытости и так далее, а также определяют стиль управления компании. Всё это, как и само название организации, свидетельствует о прозрачности деятельности компании, что и способствует ее активному развитию и процветанию.

В свою очередь, магазин "Ткани" практически не расширяется и не развивается, в неформальном общении с сотрудниками нам удалось выяснить, что даже найти сотрудников на открытые вакансии в данную организацию крайне сложно. Конечно, на это оказывает влияние огромное количество факторов, в том числе такие как дружелюбная атмосфера в коллективе и уровень доверия в организации.

Исходя из всего вышесказанного, мы можем сделать вывод, что атмосфера в коллективе, открытость сотрудников, наличие взаимопонимания и, конечно, высокий уровень доверия напрямую связаны с результатами работы и продуктивностью организации.

Важно, что в каждой из организаций преобладают различные типы поведения, а именно в банке «Открытие» мы наблюдаем поведение, поддерживающее доверие, а в магазине «Ткани» - наоборот, разрешающее,

что является наиболее важным и интересным результатом сравнения данных организаций. На основе полученных результатов мы можем дать рекомендации по сохранению и восстановлению доверия в организациях, соответственно.

Поскольку в ПАО «Ханты-Мансийский Банк Открытие мы обнаружили высокую способность организации к доверию, равно как высокие уровни доверия всех видов, согласно методике Рейна, мы можем дать следующие организации:

1. Необходимо поддерживать открытые отношения среди сотрудников
2. Поощрять выполнение взятых на себя обязательств качественно и в срок
3. Позволять информации, связанной с рабочей деятельностью, распространяться в коллективе
4. Со стороны руководства цели должны быть четко и ясно донесены до сотрудников и так далее

В целом, организации необходимо продолжать транслировать ценности доверия как от руководства к сотрудникам, так и среди сотрудников, так как, как уже говорилось ранее, организация, основанная на доверии, способна достигать более высоких целей, добиваться результатов быстрее и качественнее, а также приносить большую прибыль, что является основной целью любой коммерческой организации.

Рекомендации для магазина «Ткани» носят более радикальный характер. На наш взгляд, в данной организации необходимо произвести некоторые изменения в организационной культуре, а именно:

1. В первую очередь необходимо сформировать и транслировать более четко ценности и цели организации

2. Принять меры по формированию поверхностного уровня организационной культуры, а именно создать внешние отличительные символы, идентифицирующие организацию и принадлежность сотрудников к ней
3. Добиться осознания сотрудниками идентификации себя с организацией

Для формирования высокого уровня внутриорганизационного доверия необходимо изменить стиль поведения руководителей и сотрудников отдела, а именно следует соблюдать следующие правила:

1. Руководство должно четко формулировать цели и задачи, стоящие перед отделами и каждым отдельным сотрудником,
2. Руководству следует выполнять все свои обязательства перед сотрудниками и добиваться того же от каждого из них,
3. Обеспечить открытый обмен информацией, необходимой для работы,
4. Избегать сплетен и неоправданного осуждения действий сотрудников,
5. Установить четкие границы прав и обязанностей каждого из сотрудников, а также всех отделов,
6. Быть последовательными в своих действиях,
7. Говорить правду и не скрывать информацию,
8. Признавать ошибки,
9. Позволить сотрудникам давать обратную связь и стараться получать ее во всех рабочих моментах, таких как понимание целей и задач, стоящих перед сотрудниками,
10. Признавать знания, умения и навыки сотрудников,
11. Помогать сотрудникам обучаться новым навыкам,
12. Организовывать вне рабочие предприятия,

13.Руководству следует сообщить сотрудникам об изменениях в организации и отслеживать выполнение этих правил сотрудниками.

В качестве одного из методов установления доверия можно использовать тренинги и мастер-классы для сотрудников, где каждый из них будет активно задействован и вовлечен в коммуникацию. Не лишним будет в рамках такого тренинга провести упражнения на совместное выполнение различных «игровых» заданий, выполнение которых невозможно без активной коммуникации и получения обратной связи.

Выполнение подобных несложных правил каждым и сотрудников и руководством будет способствовать формированию и поддержанию доверия в рамках данной организации.

Таким образом, для формирования и поддержания доверия в любой организации, ее сотрудники, на зависимо от статуса и должности, должны придерживаться простых правил:

1. Понимать свои права и обязанности,
2. Выполнять обещания и следовать взяты на себя обязательствам,
3. Признавать свои ошибки,
4. Открыто обмениваться информацией и избегать сплетен и говорить правду,
5. Повышать свои навыки в работе и увеличивать багаж знаний,
6. Давать обратную связь при взаимодействии с коллегами и получении новых целей и задач,
7. Участвовать в принятии решений по организационным вопросам.

Выполнение этих правил и следование им демонстрируют организации, в которых преобладает поведение, поддерживающее доверие, а не разрушающее его. Мы знаем, что организации, основанные на доверии, имеют способность к достижению более высоких результатов. В связи с этим, следует сказать, что организация, стремящаяся развиваться, получать

высокую прибыль и выполнять стоящие перед ней задачи должна иметь в своем основании организационную культуру доверия, и каждый ее сотрудник должен демонстрировать поведение, сохраняющее доверие.

Выводы по главе 2.

В этой главе мы рассмотрели основные функции организационной культуры, а также функции и признаки организационного доверия. На их основе нами были сформулированы основные признаки организационной культуры, основанной на доверии, такие как:

1. Открытость действий руководства по отношению к сотрудникам.
2. Доброжелательная атмосфера в организации.
3. Трансляция ценностей, формирующих взаимопонимание.
4. Формирование системы и символов доверия.
5. Надежность и поведение, достойное доверия.
6. Последовательность поведения.
7. Взаимная поддержка.
8. Осознание сотрудниками вклада каждого из них в результаты общей деятельности.
9. Включенность сотрудников в систему доверия.

Затем мы рассмотрели две методики измерения доверия: методика Х. Смит и методика Д. и М. Рейна. Мы описали каждую из методик и остановили свой выбор на методике Д. и М. Рейна, так как данная методика позволяет вместе с измерением уровня доверия оценить способность организации к доверию, а также определить тип поведения сотрудников, который может способствовать установлению доверия или разрушать его. Далее мы описали, каким образом адаптировали данную методику для нашего исследования, а также где и как это исследование было проведено. Далее мы описали полученные результаты в каждом из исследований, а именно исследования в банке «Открытие» и магазине «Ткани».

В заключение мы сравнили структуру и организационную культуру данных организаций, а также полученный в исследовании результаты. На основе результатов мы дали рекомендации по формированию доверия каждой из организаций, а также общие рекомендации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

В рамках данной выпускной квалификационной работы перед нами стояли определенные цели, а также ряд задач (см. Введение), в соответствии с которыми написана данная работа. В первую очередь мы рассмотрели основные подходы к изучению организационной культуры и определили ее место в системе внутриорганизационных отношений. Мы определили природу организационной культуры, изучили организационную культуру и культуру в целом в рамках системного подхода, выделили основные черты, формы и функции организационной культуры, а также рассмотрели такие виды организационной культуры, как слабая и сильная культура. В качестве базового определения организационной культуры мы взяли следующую дефиницию: это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации.

Далее нами были изучены теоретико-методологический подходы к доверию в обществе. Мы рассмотрели и описали концепции таких именитых авторов, как Э. Гидденс, П. Штомпка, Н. Луман. В качестве методологической базы для нашей работы мы остановились на концепции социального капитала в рамках такой социологической парадигмы, как теория рационального выбора. К основным авторам этого подхода относятся Ф. Фукуяма и Д. Коулман. Мы рассмотрели понятие организационного доверия как социального феномена

В третьем параграфе первой главы мы определили взаимосвязь организационного доверия и организационной культуры, то есть место доверия в организационной культуре, например, рассмотрев влияние доверия на методы управления организацией. Здесь же мы определили понятие «культура доверия», его сущность и основные функции и признаки.

Затем мы изучили основные функции организационного доверия и организационной культуры, через которые мы смогли на феномен

организационной культуры, основанной на доверии, а также описали ее основные признаки и функции.

Также нами были проанализированы основные методологические подходы к оценке уровня доверия в организации в рамках концепции социального капитала. Здесь мы рассмотрели методики изучения доверия Х. Смит и Д.и М. Рейна. Мы остановили свой выбор на методике Рейна, поскольку она позволяет оценить способность организации к доверию.

На основе данной методики нами был разработан инструментарий для проведения авторского исследования. Нами были выбраны две организации: ПАО «Ханты-Мансийский Банк Открытие» и ИП Венедиктов. В данных организациях мы оценили способности каждой из них к доверию через оценку трех уровней доверия посредством анкетного опроса сотрудников. В рамках исследования были подтверждены выдвинутые гипотезы.

На основе полученных результатов мы разработали рекомендации для каждой организации, а также вывели общие рекомендации, применение которых возможно для формирования доверия в различных организациях.

Таким образом, поставленные перед нами цели были достигнуты, а задачи выполнены. В результате данной выпускной квалификационной работы мы обнаружили, что уровень доверия и уделение ему внимания в контексте организационной культуры предприятия оказывает влияние на результаты деятельности компании. Именно поэтому так важно не забывать о дружелюбной, а главное доверительной, атмосфере в коллективе и в взаимоотношениях между сотрудниками, ведь наличия доверия всегда способствует продуктивности любой организации, а организационная культура, основанная на доверии, повышает результативность деятельности компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева А.Ю. Концептуальные основы исследования феномена доверия: обзор основных подходов // Вестник НГУ. Новосибирск: 2004, Том 4 выпуск 1.с. 146,
2. Алеханов А.В. Функции корпоративной культуры и ее роль в развитии организации // Вестник академии Серия: Вопросы теории и практики управления, №3, 2011, с. 58-59
3. Веселов Ю.В., Липатов А.А. Доверие в организации: методологические основания исследования в экономике, социологии и менеджменте. //
4. Гидденс, Э. Последствия современности / Э. Гидденс. - М.: Издательская консалтинговая группа «Праксис», - 2011. с.145-155
5. Глушко И.В. Социальное доверие как неформальный ресурс организации//Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 3 (25), с. 43
6. Грейсон Дж. К., О,Делл К., Американский менеджмент на пороге XXI века.- М.: Экономика, 1991, с. 56
7. Дементьев И.А. Доверие как индикатор социального капитала // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2011. №1 С.40-45
8. Корнийчук М.С. Культура доверия в современной организации // Поиск: политика, обществоведение, искусство, социология, культура. №2, 2016, с. 96-97
9. Коулман Д. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность, 2011, №3, с. 122-139
- 10.Кулыгина, И.А. Управление персоналом: учебное пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов. – 2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007, с. 35
- 11.Макарченко М.А. Организационная культура в информационно-коммуникационной системе предприятия. // Научный журнал НИУ ИТМО, Серия: Экономика и экологический менеджмент, выпуск 1, 2007, с. 6

12. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008, с. 12
13. Минина В. Н. Организационное доверие как неосязаемый актив компании: проблемы измерения // Вестник СПбГУ, Серия: Менеджмент, Выпуск 2, 2012 с. 15-117
14. Полищук В.И. Культурология: Учебное пособие.- М.:Гардарика, 1998., с 26
15. Сафина Д.М. Доверие в организации // Учен. записки Казан. ун-та. Сер. Гуманит. науки. 2005. №3., с. 38
16. Словарь русского языка./ С.И. Ожегов; Под общ. ред. проф. Л.И. Сворцова. — М.:Издательский дом «ОНИКС 21 век»: ООО «Издательство «Мир и Образование», 2004 – 896 с.; с.166
17. Ст. Кови-мл. Р. Миллер Скорость доверия. То, что меняет всё, Альпина Паблишер; Москва; 2012
18. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. — Ульяновск: УлГТУ, 2007, с. 10-15
19. Толковый словарь живого великорусского языка в 2 томах / В. И. Даль — Тверь: Издательство РООССА, 2008 – 719 с.; с. 216
20. Учебное пособие. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», 2010, с.5
21. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма // М.: Издательство АСТ. - 2004. - С. 52.
22. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012, с. 35-45
23. Шихирев, П.Н. Природа социального капитала: социально-психологический подход // Общественные науки и современность. – 2003. – №2. – с. 27
24. Штомпка П. Доверие – основа общества. М.: Логос, 2012 С. 54—58.
25. Экономика и социология доверия / Ю.В. Веселов, Е.В. Капусткина, В.Н. Минина и др.; Под. ред. Ю.В. Веселова. — СПб.: Социол. общество им. М.М. Ковалевского, 2004.

26. Янченко В.Е. Человеческие ресурсы в социально-трудовых отношениях (Воспроизводственный подход) // Вестник ВГУ Серия: экономика и управление: Воронеж. 2010, №2, с. 35
27. Brown R. Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. // Journal of Vocational Behavior 49. 1996. pp. 230-251.
28. Dasgupta P. Trust as a Commodity/ Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 4, pp. 49-72, <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/dasgupta49-72.doc>.
29. De Jong B, Elfring T. How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring and effort // Academy of Management Journal. — 2010. — Vol. 53 (3). — P. 535-549.
30. E. H. Schein, Culture: The Missing Concept in Organization Studies// Administrative Science Quarterly 41, no. 2. 1996, pp. 229–240
31. Endress M. Foundation of Trust. Introductory Remarks on the Sociology of Trust // Trust and Social Transformation. Theoretical Approaches and Empirical Findings from Russia / Ed. by H. Schrader. Münster: Lit Verlag, 2004. p. 21
32. Fukuyama F. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York: The free press, 1995
33. Ganskau E., Minina V. Identifying and measuring trust at organizational level: a review of empirical research // Современные проблемы управления организациями в проектном бизнесе (на англ. яз.). – СПб.: Аграф+, 2008. – 408 с.
34. Glaeser E. What is social capital? <http://www.nber.org/papers/w7216>.
35. Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Soft ware of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010, p. 344
36. Hubert H. Humphrey Center, Minneapolis: Carlson School of Management, 1996

37. Lewicki R., Bunker B. Developing and maintaining trust in work relationships // R. Kramer, T. Tyler (eds.) Trust in organizations. - Thousand Oaks, CA: Sage. 1996. pp. 114-139
38. Luhman N. Familiarity, confidence, trust, problems and alternatives/ Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, p 103, <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta158-175.doc>.
39. Luhman N. Trust and power. Chichester: Wiley. 1979
40. Mcknight D. H., Chervany N. I. The Meanings of Trust / Technical Report. [9604_040100].
41. Meyer J., Allen N. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application// Sage Publications. 2003, p. 127
42. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage // Academy of Management Review, 23. 1998. pp.242-266.
43. Reina D. S., Reina M. L. Building Sustainable Trust // OD Practitioner. 2007. Vol. 9. N 1. P. 36–41.
44. Reina D. S., Reina M. L. Trust and Betrayal Model Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, 2015, p.87
45. Smyth H. J. Trust in the Design Team // Architectural Engineering and Design Management. 2005. Vol. 1, c.213-223
46. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge//Organizational behavior. — 15th ed., 2012, p. 514
47. Stone W. Measuring social capital // Research Paper, № 24, feb. 2001. Australian Institute of family studies.
48. Sztompka P. Trust: a sociological theory. Cambridge, 1999,
49. Электронный ресурс:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ymMGZgMugFkJ:regconf.hse.ru/uploads/ff8fe140f118db430f8d206cd8c993d56dfcb413.doc+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru>
50. Электронный ресурс: <http://reinatrustbuilding.com/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Программа исследования

Программа исследования

Объект исследования – сотрудники организации

Предмет исследования – уровень доверия среди сотрудников организации

Цель – оценить уровень доверия среди сотрудников организации

Задачи:

1. Разработать инструментарий для оценки уровня доверия между сотрудниками отделов и сотрудников к менеджменту организации.
2. Оценить уровень доверия между сотрудниками и сотрудников к менеджменту организации.
3. Произвести сравнительный анализ уровней доверия на двух предприятиях.

Гипотезы:

Мы предполагаем, что:

1. Качество работы организации зависит от уровня доверия между сотрудниками.
2. Качество работы отдела зависит от степени доверия к руководству.

Методика

Для проведения данного исследования мы выбрали методику измерения доверия, разработанную Деннисом и Мишель Рейна.

Чтобы более полно раскрыть сущность внутриорганизационного доверия по Д. и М. Рейна, нужно рассмотреть более подробно его уровни, а именно контрактное, коммуникационное и компетентностное доверие

Для проведения исследования на основе данной методики, мы будем использовать в качестве основы анкету Д. и М. Рейна, которая включает в себя 10 вопросов. Чтобы данная методика была наиболее эффективна и релевантна для данной организации, мы дополнили анкету Д. и М. Рейна несколькими вопросами. Анкета представлена в приложении 1. Исследование на основе адаптированной нами методики будет проведено на двух предприятиях, а именно ПАО «Ханты-Мансийский Банк Открытие» и магазин «Ткани» ИП Венедиктов.

ХМБ «Открытие» имеет свои филиалы во многих городах России, в связи с чем сложно описать подробную структуру предприятия, структура предприятия слишком сложна и закрыта для внешнего мира. С помощью данной анкеты в банке «Открытие» мы опросим 8 сотрудников отдела подбора и отдела обучения в Санкт-Петербурге, а также 2 человека в филиале Ростова и 1 человек из филиала Москвы. В выборочную совокупность попали все сотрудники отделов подбора и обучения петербургского филиала, а также несколько сотрудников филиалов Ростова и Москвы. Ограничения выборки связаны с невозможностью установить контакт с другими сотрудниками компании, поскольку данное исследование проводилось неофициально.

В свою очередь, ИП Венедиктов (магазин «Ткани») имеет только 1 предприятие в своей структуре. Внутренняя структура магазина представляет собой два тесно взаимосвязанных отдела: ткани и фурнитура. В магазине «Ткани» нами будет опрошено 10 человек, по 5 в каждом отделе. В выборочную совокупность попали все сотрудники магазина, соответственно, выборочная совокупность совпадает с генеральной.

Основные понятия

Доверие - социальный капитал, наряду с репутацией, общими социально-культурными нормами, материальными ресурсами и так далее,

который способствует поддержанию стабильности и групповой солидарности в обществе, а также в отдельных его группах.⁶³

Организация - это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование — в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников

⁶³ Алексеева А.Ю. Концептуальные основы исследования феномена доверия: обзор основных подходов // Весник НГУ. Новосибирск: 2004, Том 4 выпуск 1.с. 146,

Опросный лист

Уважаемые коллеги!

Приглашаем вас принять участие в опросе, цель которого – определить уровень доверия среди сотрудников отделов подбора и обучения в банке «Открытие».

Опрос анонимный, его результаты будут использованы в обобщенном виде для разработки методики оценки уровня доверия в организации.

От полноты и искренности Ваших ответов зависит качество информации, получаемой в результате опроса.

Просим внимательно ознакомиться с каждым вопросом, выбрать соответствующий Вашему мнению вариант ответа или вписать Ваш ответ в специально отведенное для этого место.

Расскажите немного о себе

1. Пол _____
2. Возраст _____
3. Уровень образования _____
4. В каком городе Вы работаете _____
5. В каком отделе банка Вы работаете? _____
6. Ваш стаж работы в банке _____

Расскажите о Вашей работе, о взаимоотношениях с коллегами и руководством

7. Внимательно прочитайте приведенные ниже высказывания и выберите вариант ответа в каждой строке, соответствующий Вашему мнению.

| | Никогда | Изредка | Часто | Всегда | Затрудняюсь ответить |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Сотрудники отдела пересматривают договорённости, если условия не позволяют выполнить их | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Сотрудники отдела понимают поставленные перед ними цели и имеют четкое представление о результатах своей работы | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Сотрудники отдела действуют открыто по отношению друг к другу (высказывают то, что думают) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 4. Сотрудники отдела охотно делятся с коллегами информацией, которой располагают | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5. Сотрудники отдела высказывают свое мнение, даже если другие будут не согласны с ним | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6. Сотрудники отдела открыто признают свои ошибки и несут за них ответственность | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 7. Сотрудники отдела избегают сплетен и участия в несправедливой критике по отношению к коллегам | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 8. Сотрудники отдела уверены в своих способностях, даже если требования к работе повышаются | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 9. Сотрудники отдела признают способности и умения (навыки) других | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 10. Сотрудники отдела помогают друг другу обучаться новым навыкам | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 11. Сотрудники отдела всегда действуют согласно принятым решениям | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

8. *Внимательно прочитайте приведенные ниже высказывания и выберите вариант ответа в каждой строке, соответствующий Вашему мнению.*

| | Никогда | Изредка | Часто | Всегда | Затрудняюсь ответить |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Требования руководства отдела к работе сформулированы чётко и ясно | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Цели и рабочие задачи, транслируемые руководством отдела, согласуются с целями и задачами деятельности рядовых сотрудников | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Руководство банка действует открыто, не скрывает от сотрудников целей и задач развития организации | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Руководитель отдела действует открыто, не скрывает от сотрудников целей и задач, стоящих перед отделом | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Руководство банка выполняет данные обещания | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Руководитель отдела выполняет данные обещания | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. *Оцените, как часто Вы испытываете трудности при работе с коллегами*

| | Никогда | Изредка | Часто | Всегда | Затрудняюсь ответить |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Недопонимание | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Взаимная личная неприязнь | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Личная неприязнь со стороны коллег | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 4. Грубость, допускаемая коллегами | О | О | О | О | О |
| 5. Раздражительность, несдержанность коллег | О | О | О | О | О |
| 6. Непреодолимые разногласия по важным производственным вопросам | О | О | О | О | О |
| 7. Недоверие ко мне и к моим способностям и квалификации | О | О | О | О | О |
| 8. Другое (что конкретно) _____ | О | О | О | О | О |

10. Как Вы обычно действуете, когда возникают трудности при работе с коллегами?

- Стараюсь преодолеть трудности
- Не обращаю на них внимание, продолжаю выполнять свои обязанности
- Другое (что именно) _____
- Затрудняюсь ответить

11. Какие проблемы чаще всего возникают у Вас в повседневной работе?

- Трудности при планировании рабочего дня (постоянно возникают внеплановые задания, высокий уровень неопределенности рабочих задач)
- Несогласованность действий сотрудников отдела при решении общих задач
- Несогласованность работы подразделений, с которыми взаимодействует наш отдел
- Трудности в расстановки приоритетов в работе из-за личной неорганизованности
- Другое (укажите) _____
- Проблем не возникает
- Затрудняюсь ответить

12. Как Вы обычно действуете, когда у Вас возникают проблемы?

- Стараюсь справиться с проблемой самостоятельно

- Жду, когда коллеги предложат помощь
- Прошу помощи у коллег
- Обращаюсь за помощью к руководителю
- Затрудняюсь ответить

13. В какой мере Ваши личные навыки, знания, умения соответствуют занимаемой Вами должности?

| | Не соответствуют полностью | Соответствуют частично | Соответствуют полностью | Затрудняюсь ответить |
|--------|----------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| Знания | О | О | О | О |
| Умения | О | О | О | О |
| Навыки | О | О | О | О |

14. Доверяете ли Вы ответственную работу своим коллегам?

- Да, я могу разделить работу с коллегами, если мне потребуется помощь
- Нет, я доверяю только себе
- Другое (укажите, что) _____
- Затрудняюсь ответить

15. Дайте, пожалуйста, определение слову «доверие» (как Вы его понимаете)

Благодарим Вас за участие!

Приложение 3. Результаты опроса в ХМБ «Открытие».



Рисунок 1. Сотрудники отдела пересматривают договорённости, если условия не позволяют выполнить их.

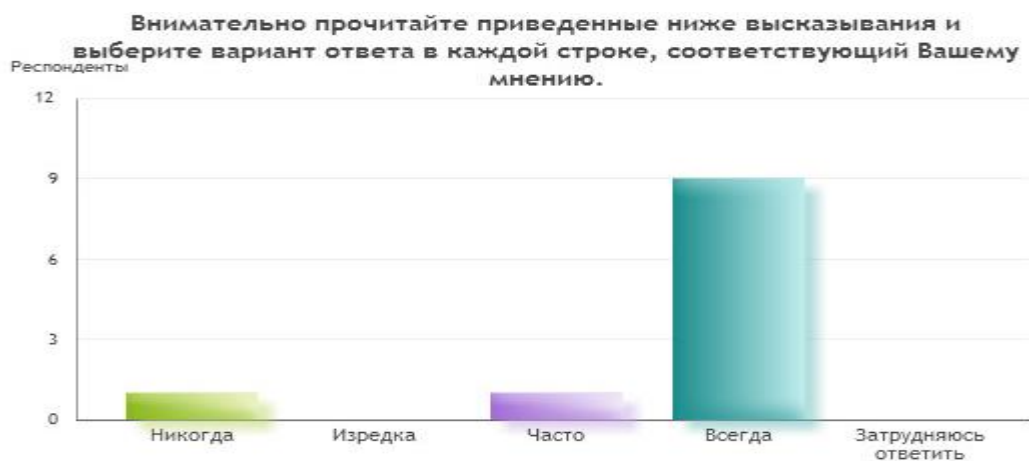


Рисунок 2. Сотрудники отдела понимают поставленные перед ними цели и имеют четкое представление о результатах своей работы.



Рисунок 3. Сотрудники отдела действуют открыто по отношению друг к другу (высказывают то, что думают).

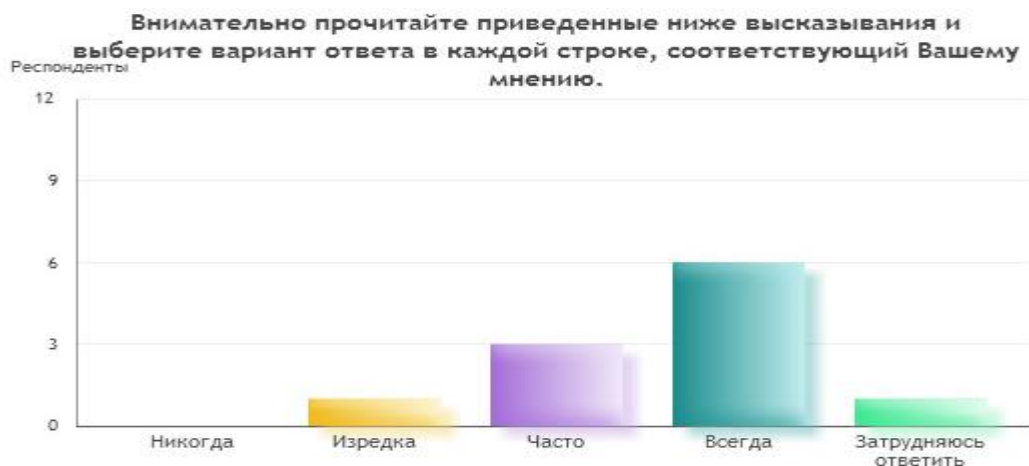


Рисунок 4. Сотрудники отдела охотно делятся с коллегами информацией, которой располагают



Рисунок 5. Сотрудники отдела высказывают свое мнение, даже если другие будут не согласны с ним.

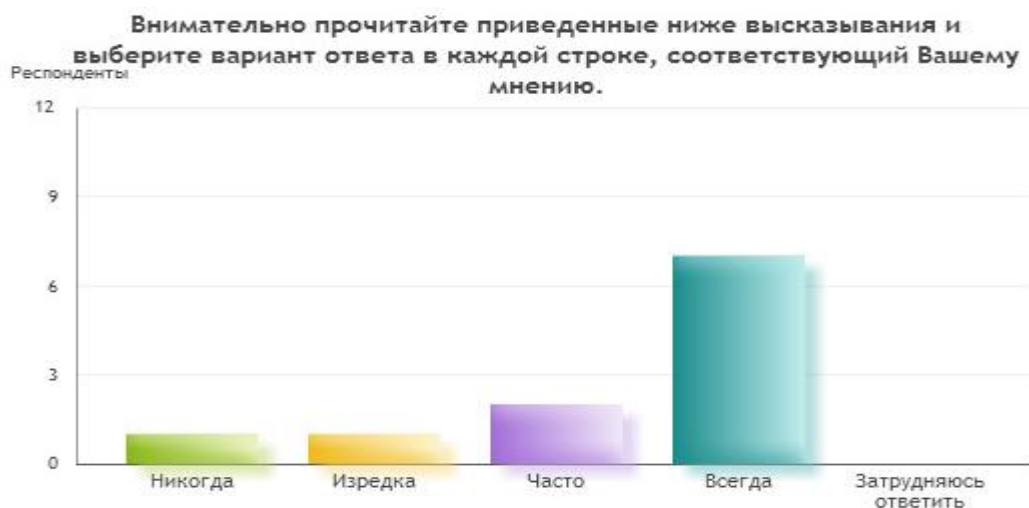


Рисунок 6. Сотрудники отдела открыто признают свои ошибки и несут за них ответственность

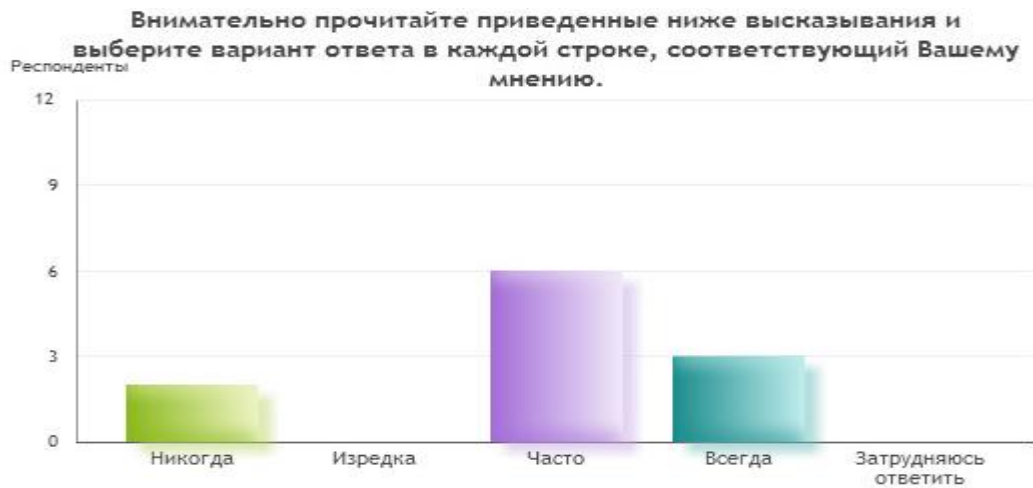


Рисунок 7. Сотрудники отдела избегают сплетен и участия в несправедливой критике по отношению к коллегам

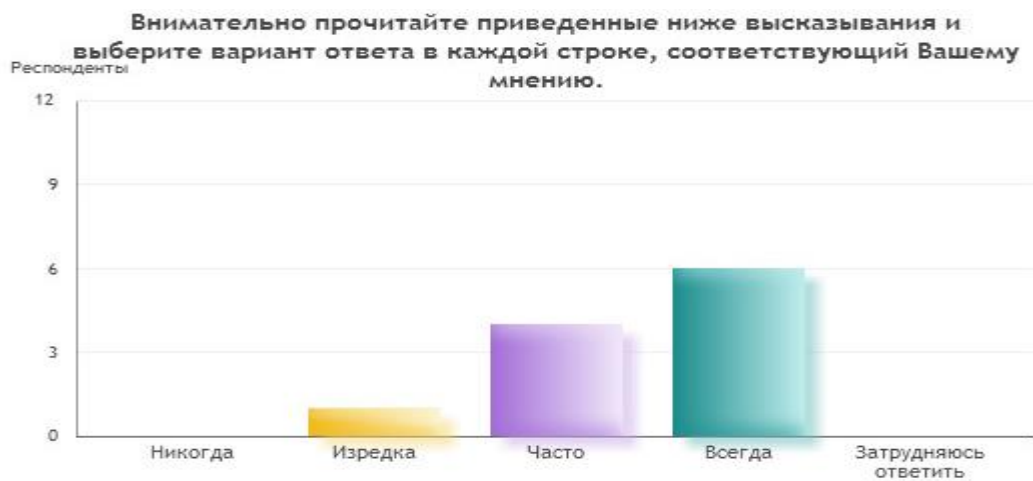


Рисунок 8. Сотрудники отдела уверены в своих способностях, даже если требования к работе повышаются



Рисунок 9. Сотрудники отдела признают способности и умения (навыки) других



Рисунок 10. Сотрудники отдела помогают друг другу обучаться новым навыкам

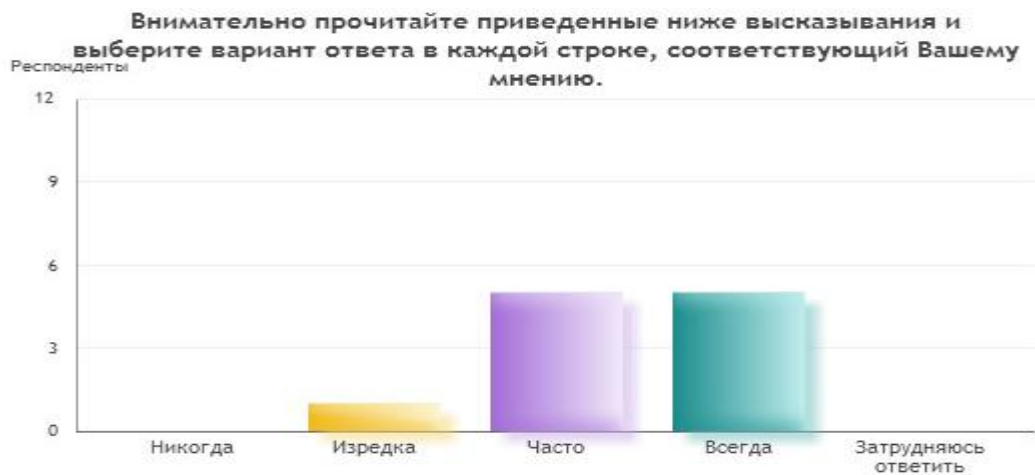


Рисунок 11. Сотрудники отдела всегда действуют согласно принятым решениям

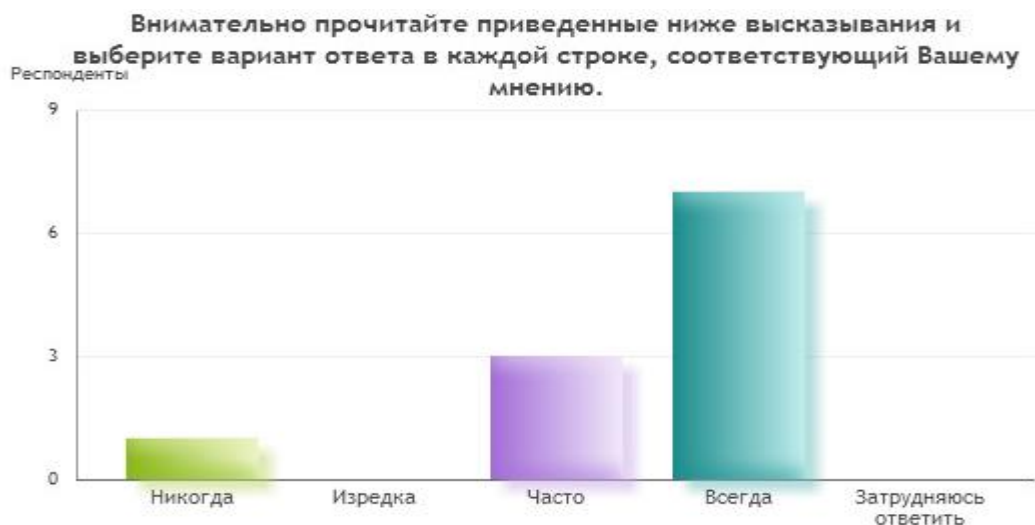


Рисунок 12. Требования руководства отдела к работе сформулированы четко и ясно

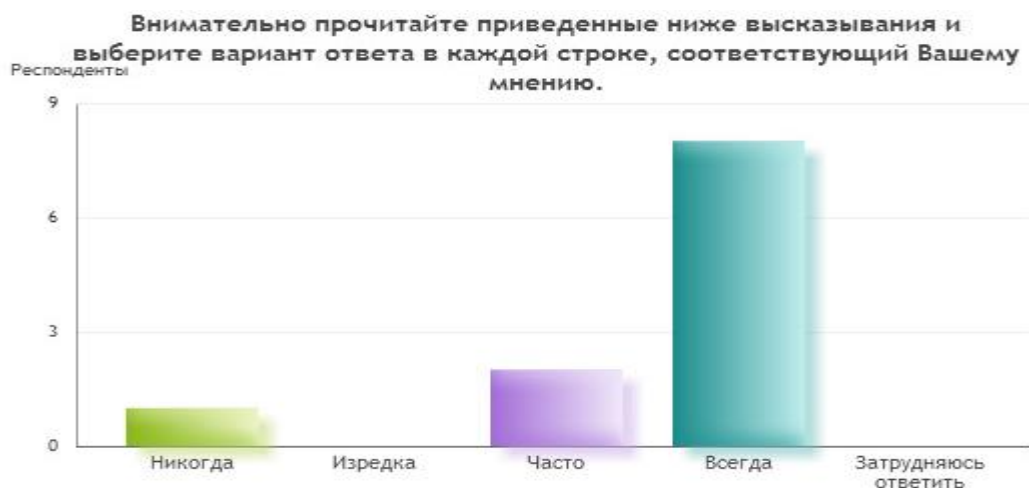


Рисунок 13. Цели и рабочие задачи, транслируемые руководством отдела, согласуются с целями и задачами деятельности рядовых сотрудников

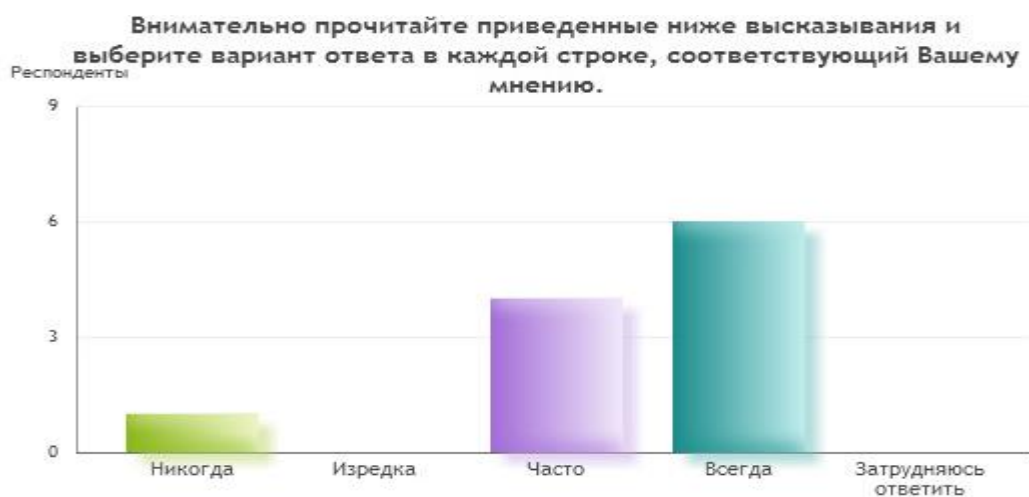


Рисунок 14. Руководство банка действует открыто, не скрывает от сотрудников целей и задач развития организации

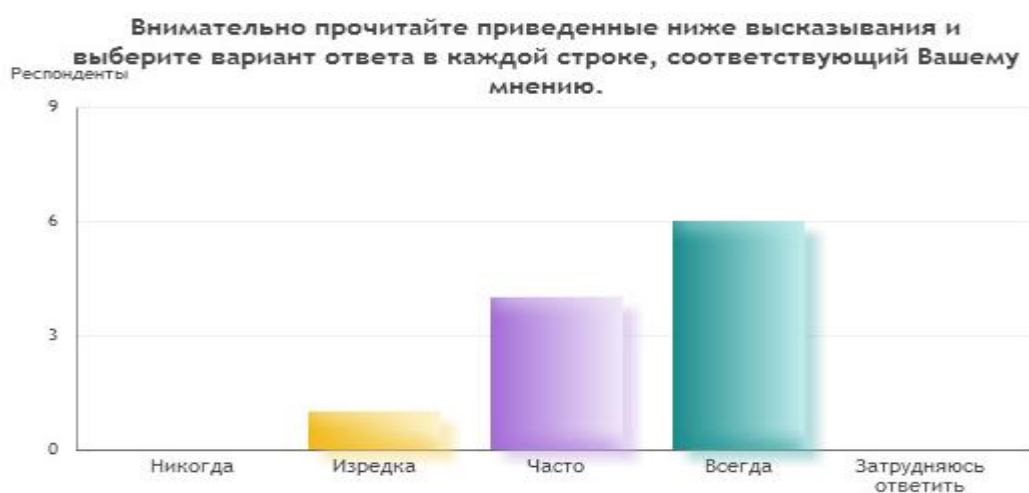


Рисунок 15. Руководитель отдела действует открыто, не скрывает от сотрудников целей и задач, стоящих перед отделом

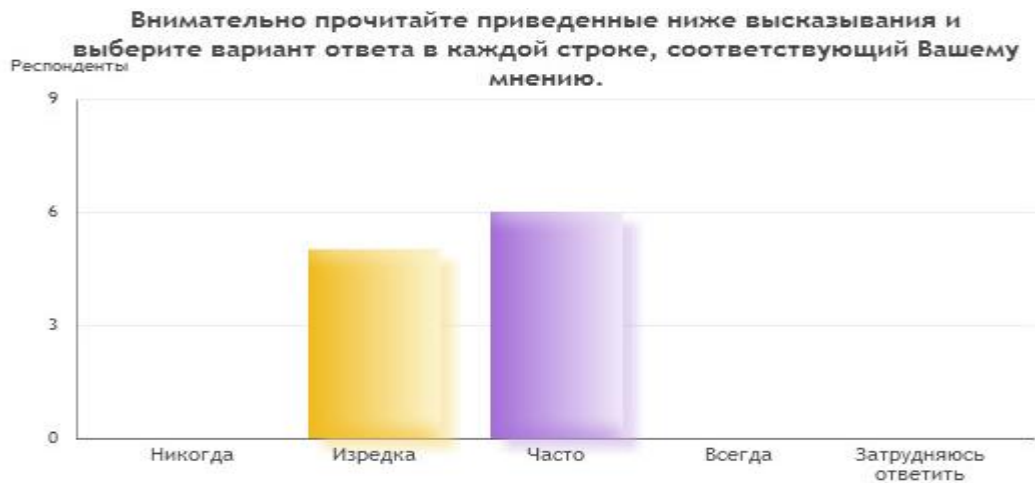


Рисунок 16. Руководство банка выполняет данные обещания

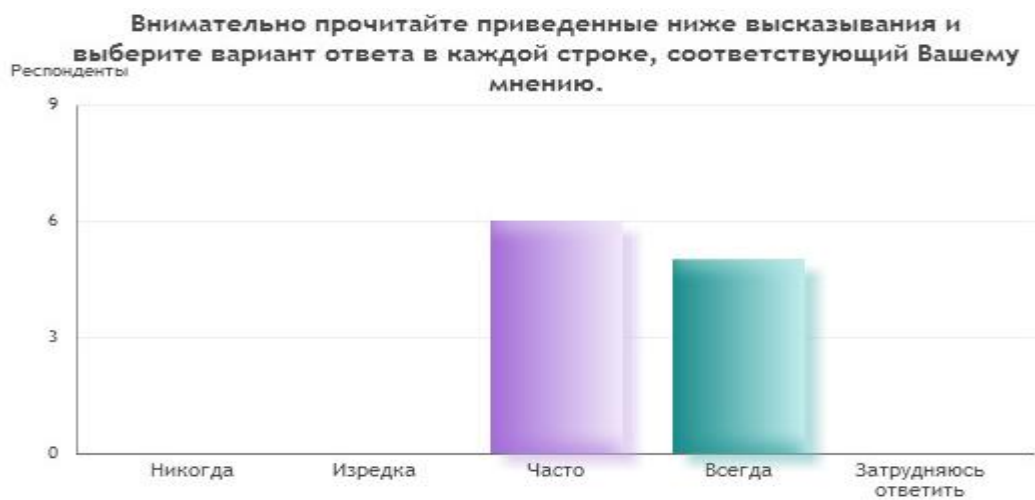


Рисунок 17. Руководитель отдела выполняет данные обещания



Рисунок 18. Недопонимание



Рисунок 19. Взаимная личная неприязнь



Рисунок 20. Личная неприязнь со стороны коллег

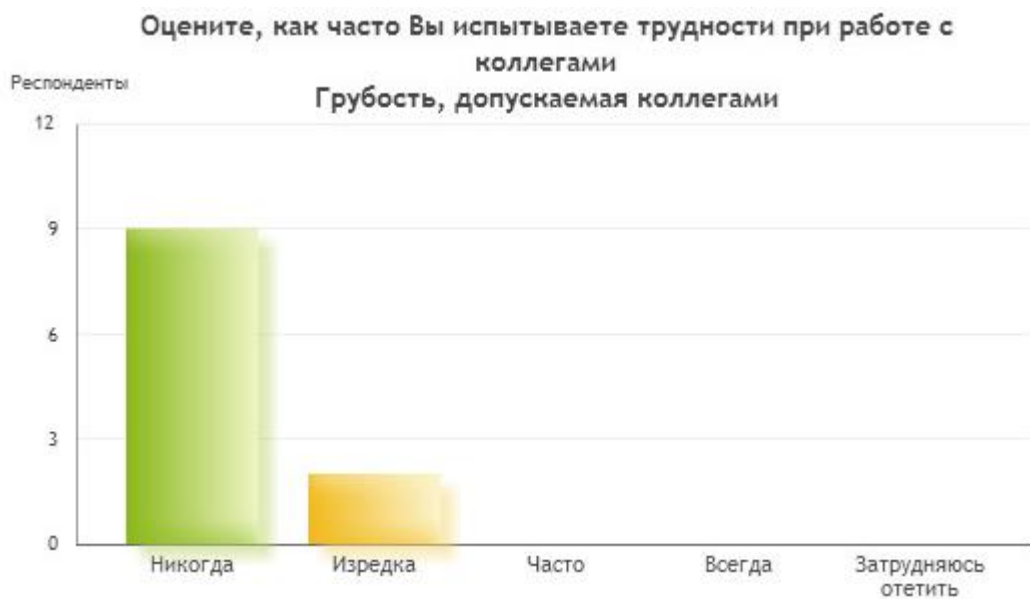


Рисунок 21. Грубость, допускаемая коллегами



Рисунок 22. Раздражительность, несдержанность коллег



Рисунок 23. Непреодолимые разногласия по важным производственным вопросам



Рисунок 24. Недоверие ко мне и к моим способностям и квалификации

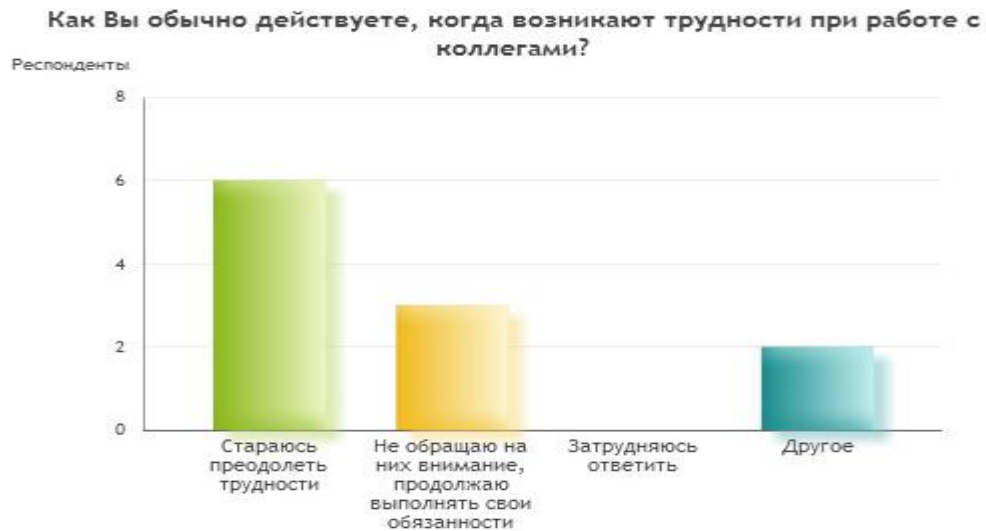


Рисунок 25. Действия в трудных ситуациях

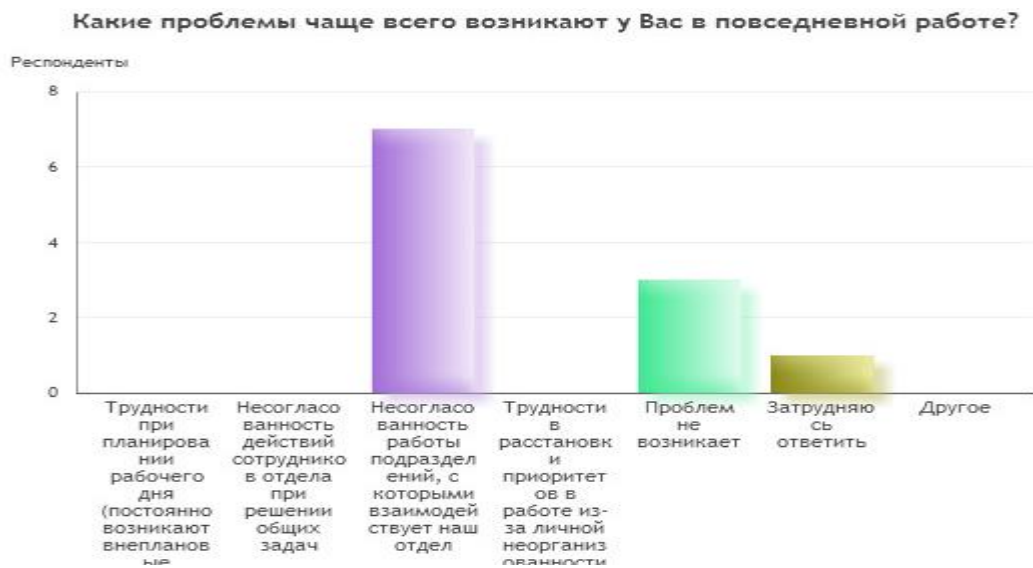


Рисунок 26. Проблемы, которые чаще всего возникают при работе с коллегами



Рисунок 27. Действия при возникновении проблем

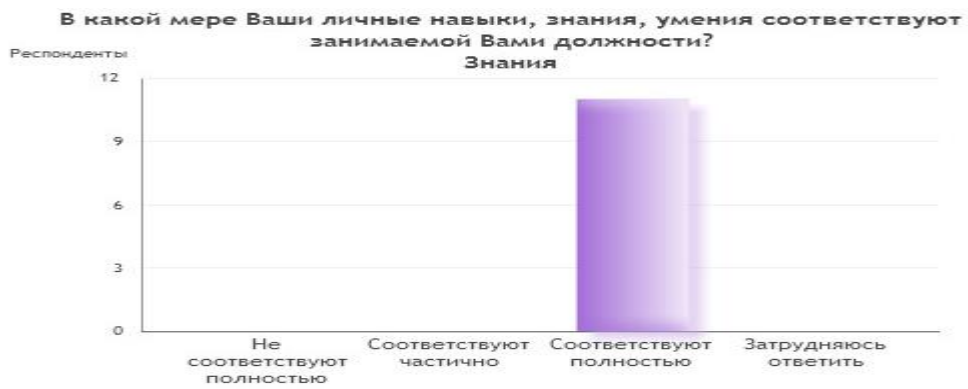


Рисунок 28. Знания

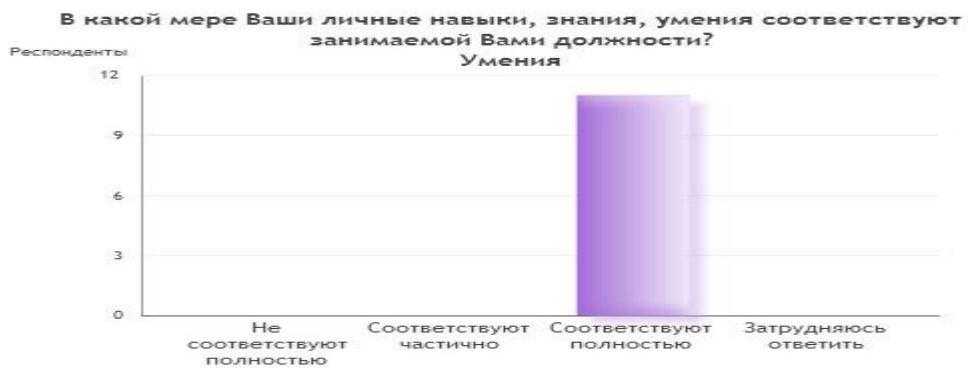


Рисунок 29. Умения

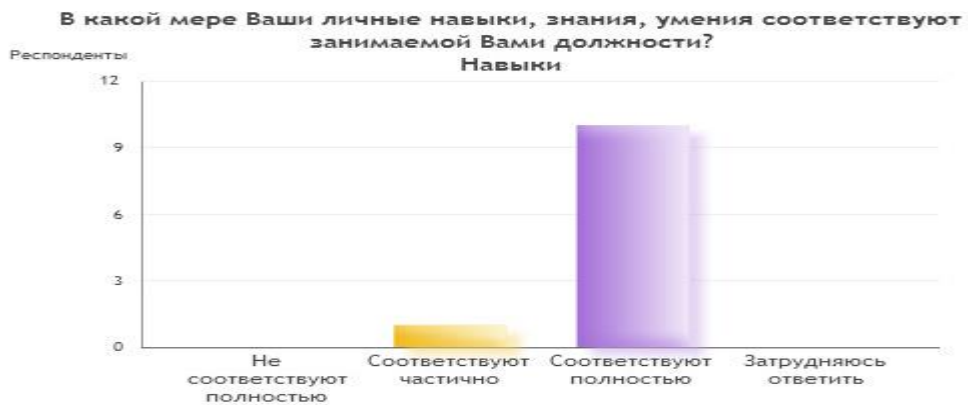


Рисунок 30. Навыки

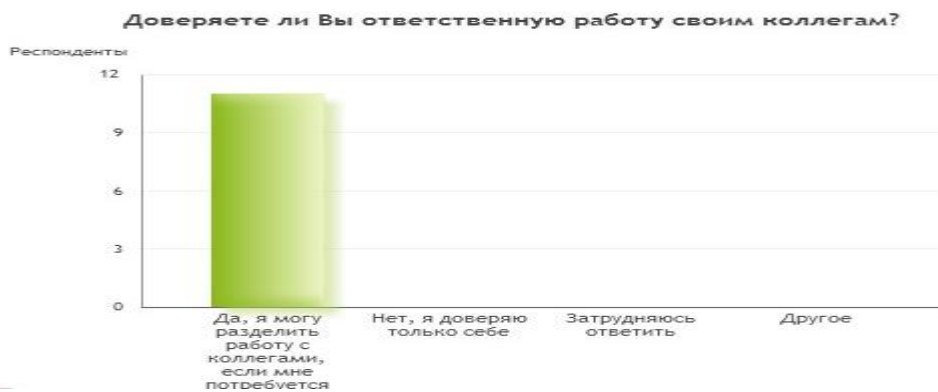


Рисунок 31. Доверие ответственной работы коллегам.

Приложение 4. Результаты опроса в магазине «Ткани».



Рисунок 1. Сотрудники отдела пересматривают договорённости, если условия не позволяют выполнить их.



Рисунок 2. Сотрудники отдела понимают поставленные перед ними цели и имеют четкое представление о результатах своей работы.

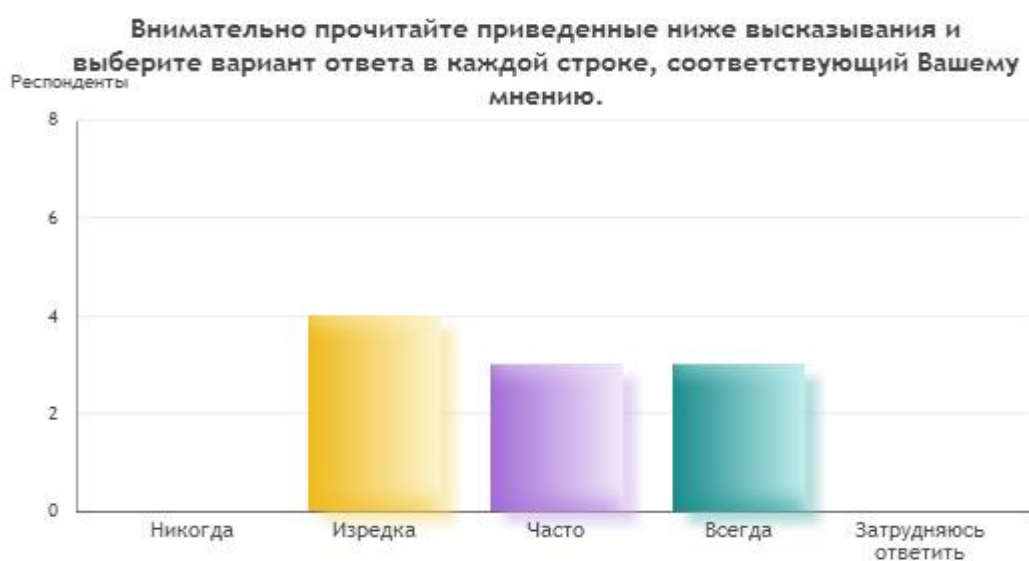


Рисунок 3. Сотрудники отдела действуют открыто по отношению друг к другу (высказывают то, что думают).

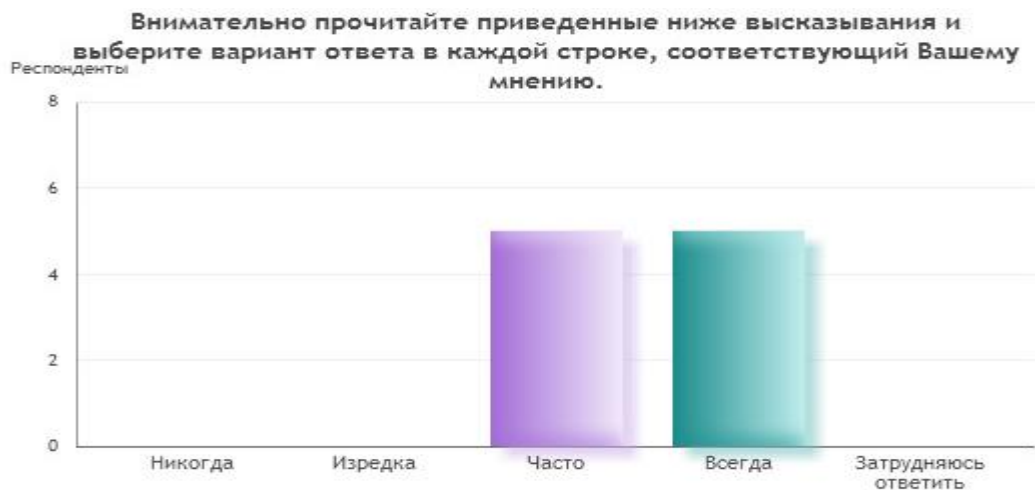


Рисунок 4. Сотрудники отдела охотно делятся с коллегами информацией, которой располагают

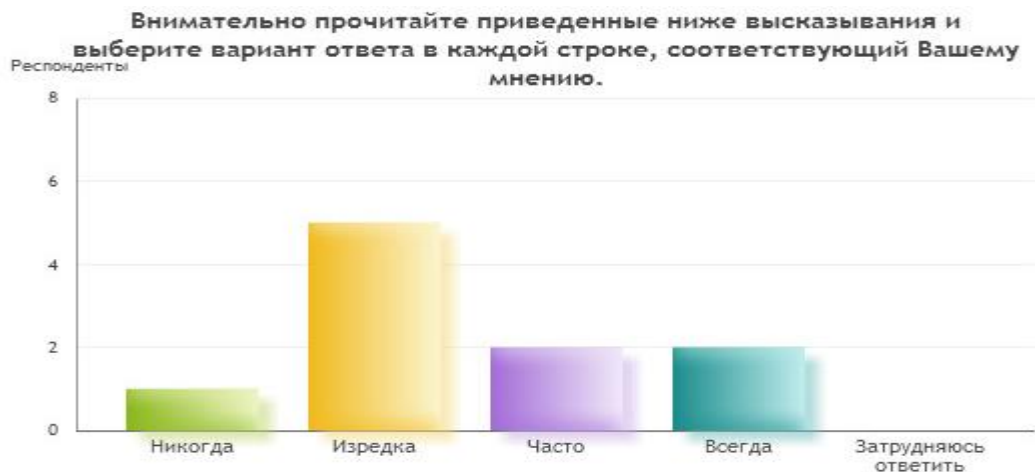


Рисунок 5. Сотрудники отдела высказывают свое мнение, даже если другие будут не согласны с ним.

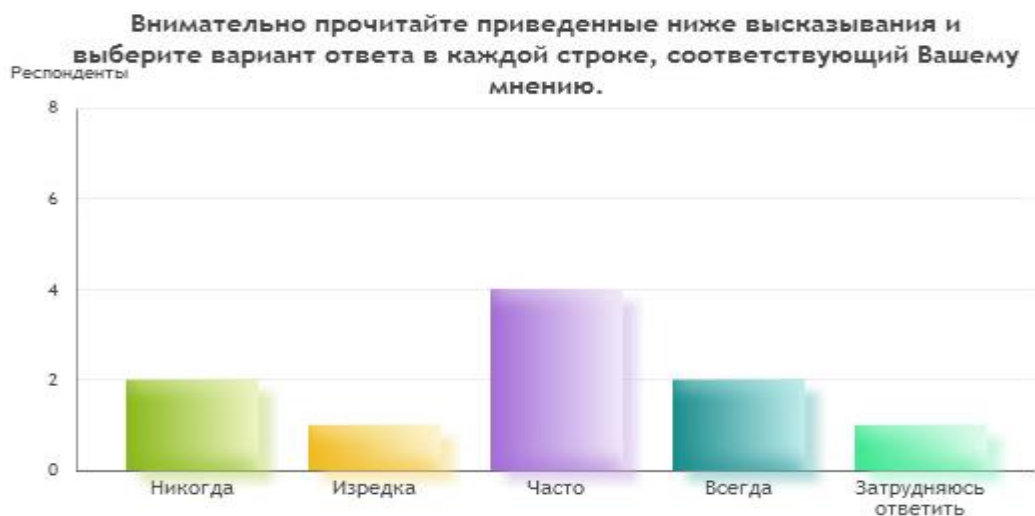


Рисунок 6. Сотрудники отдела открыто признают свои ошибки и несут за них ответственность

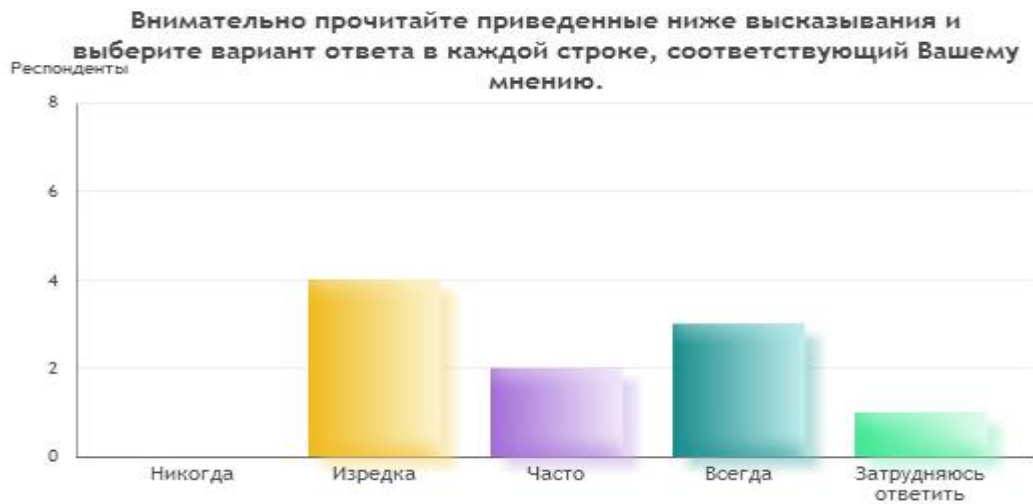


Рисунок 7. Сотрудники отдела избегают сплетен и участия в несправедливой критике по отношению к коллегам

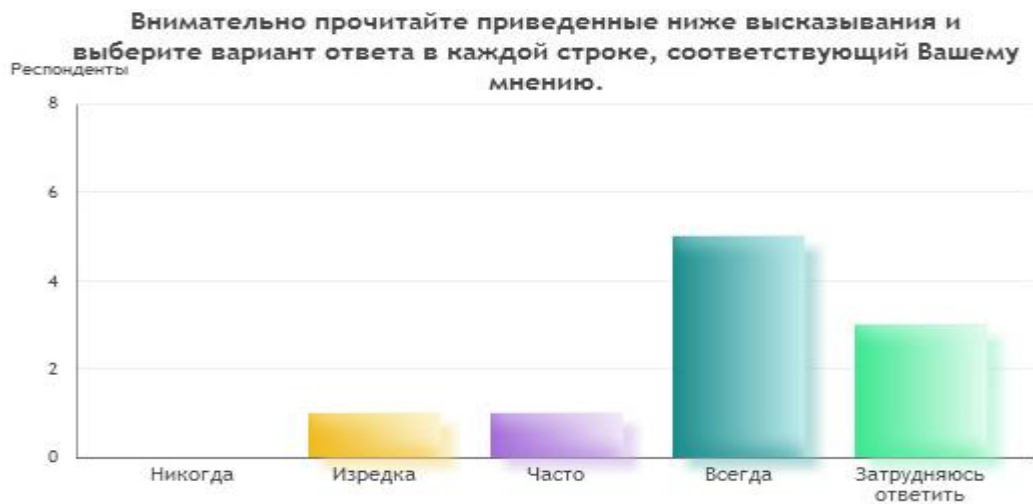


Рисунок 8. Сотрудники отдела уверены в своих способностях, даже если требования к работе повышаются

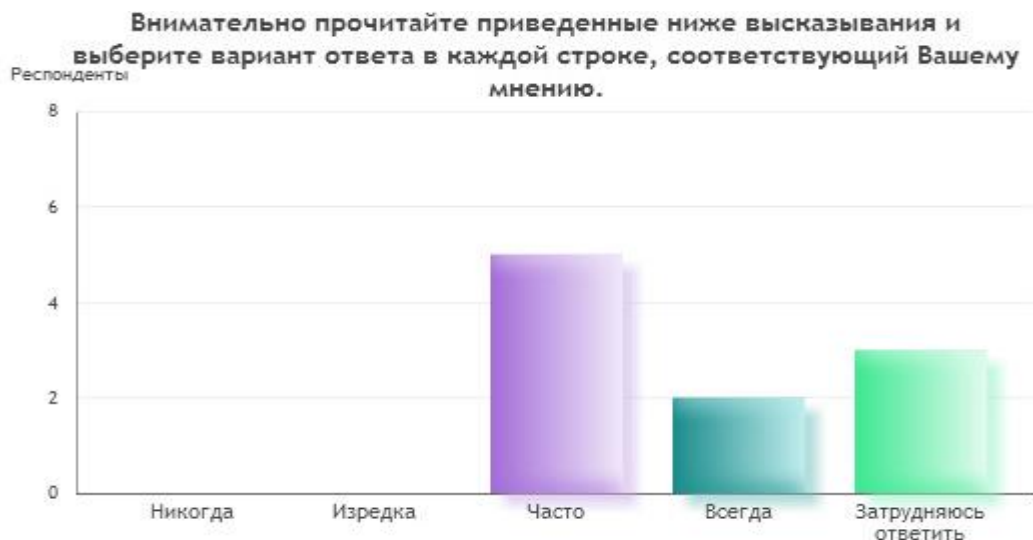


Рисунок 9. Сотрудники отдела признают способности и умения (навыки) других

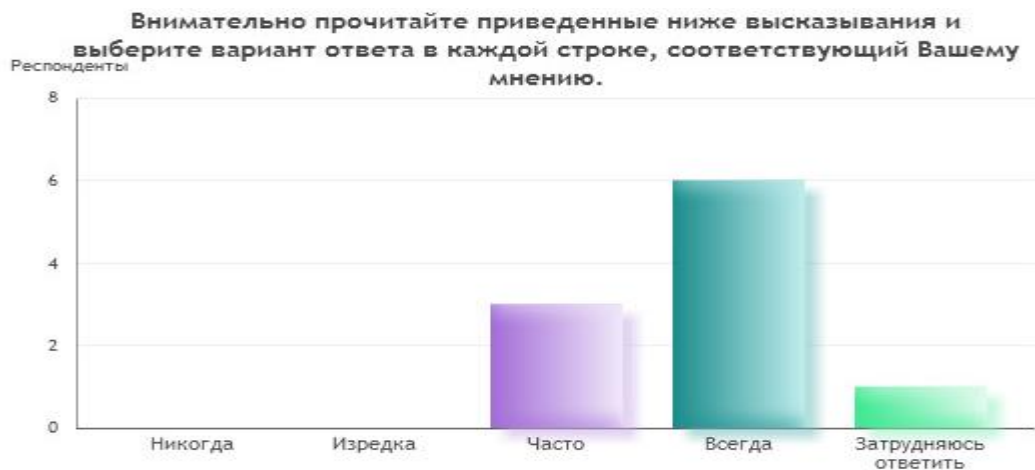


Рисунок 10. Сотрудники отдела помогают друг другу обучаться новым навыкам

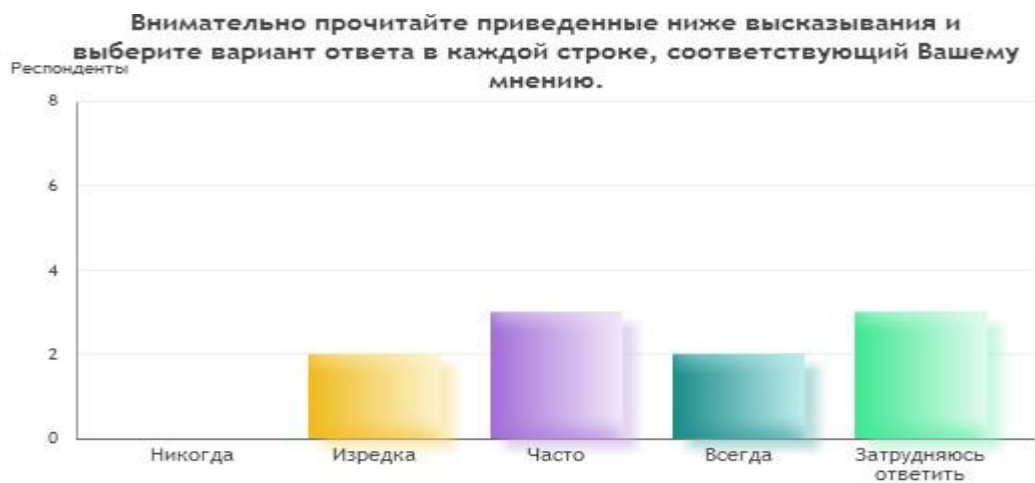


Рисунок 11. Сотрудники отдела всегда действуют согласно принятым решениям



Рисунок 12. Требования руководства отдела к работе сформулированы чётко и ясно

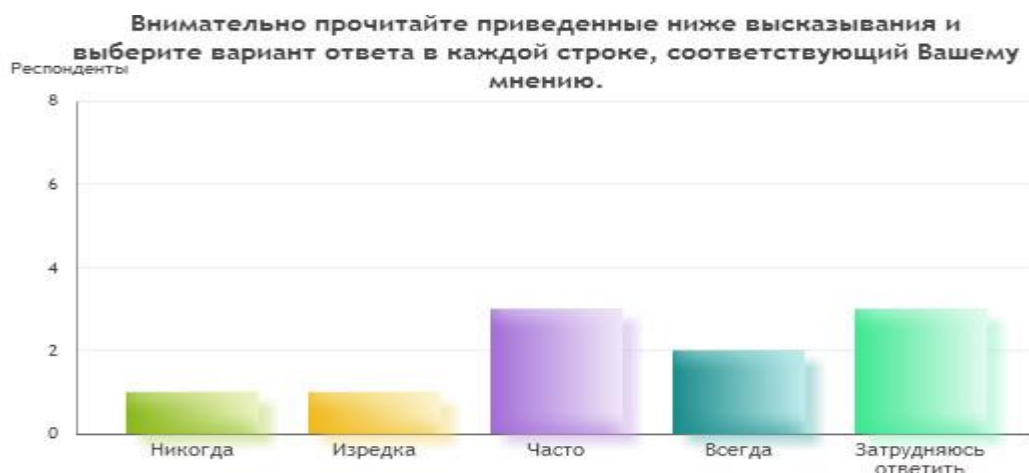


Рисунок 13. Цели и рабочие задачи, транслируемые руководством отдела, согласуются с целями и задачами деятельности рядовых сотрудников

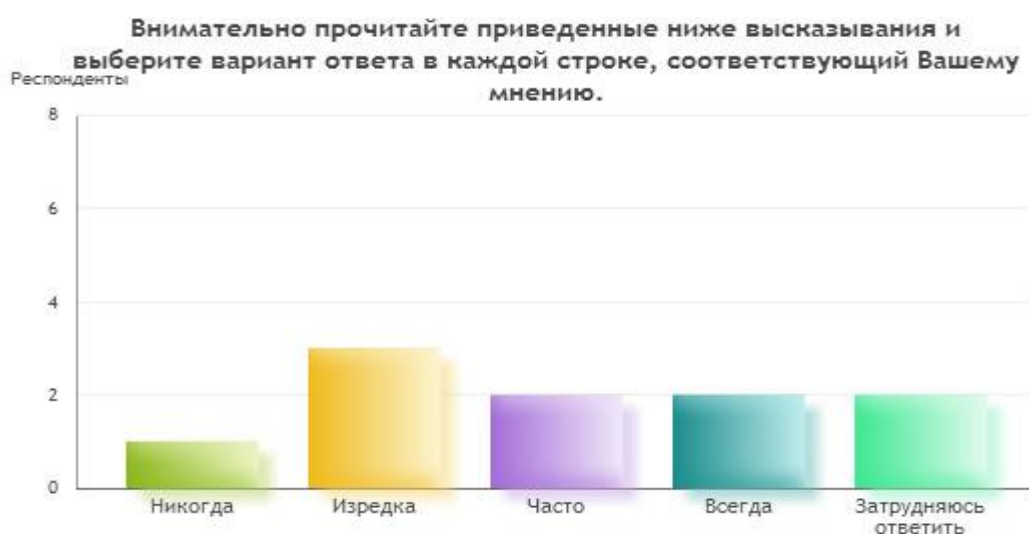


Рисунок 14. Руководство банка действует открыто, не скрывает от сотрудников целей и задач развития организации

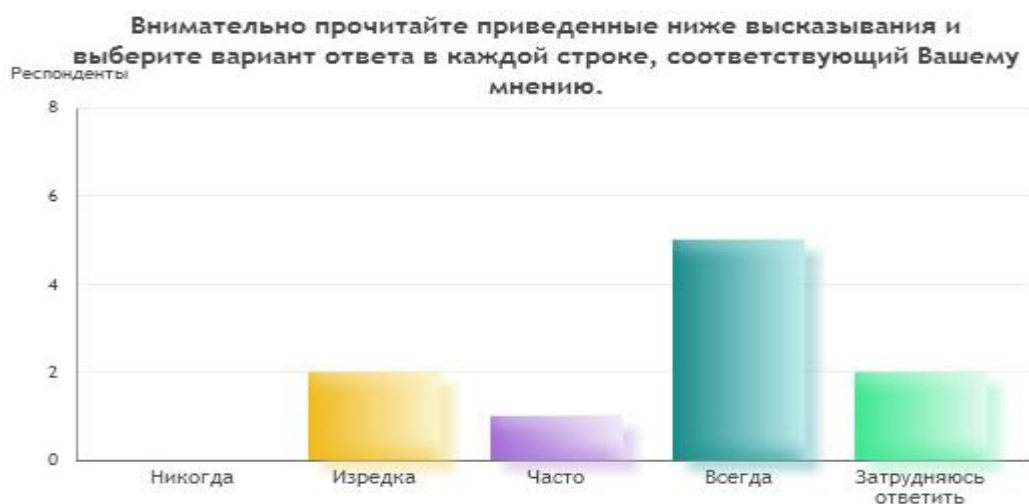


Рисунок 15. Руководитель отдела действует открыто, не скрывает от сотрудников целей и задач, стоящих перед отделом

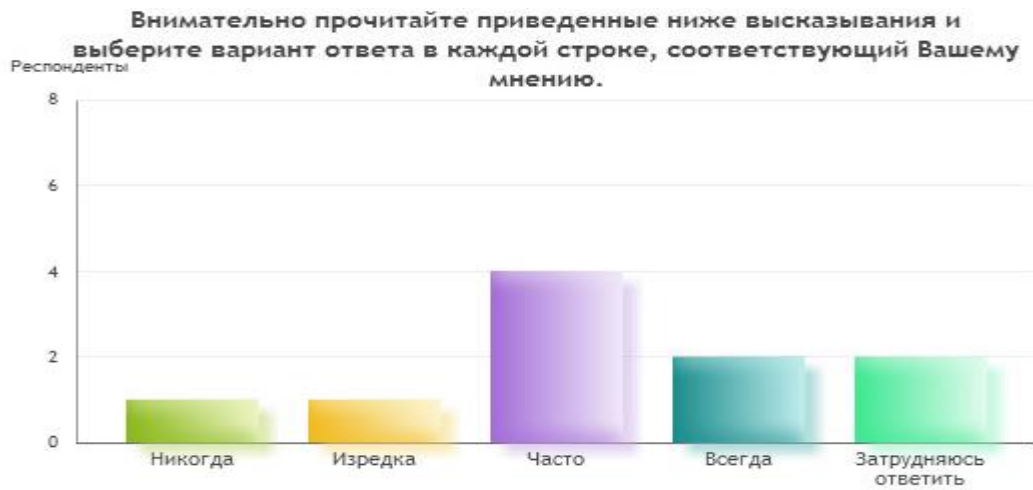


Рисунок 16. Руководство банка выполняет данные обещания

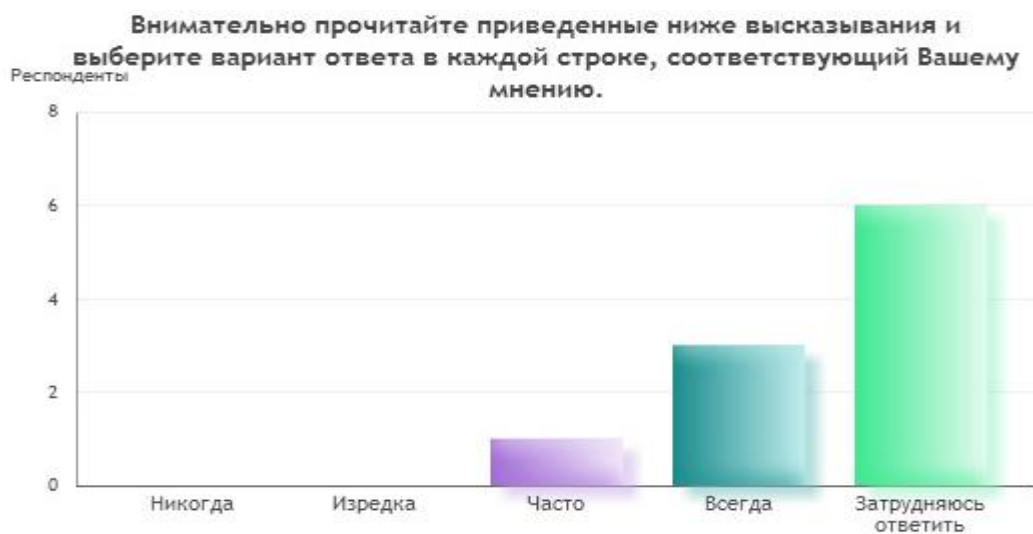


Рисунок 17. Руководитель отдела выполняет данные обещания

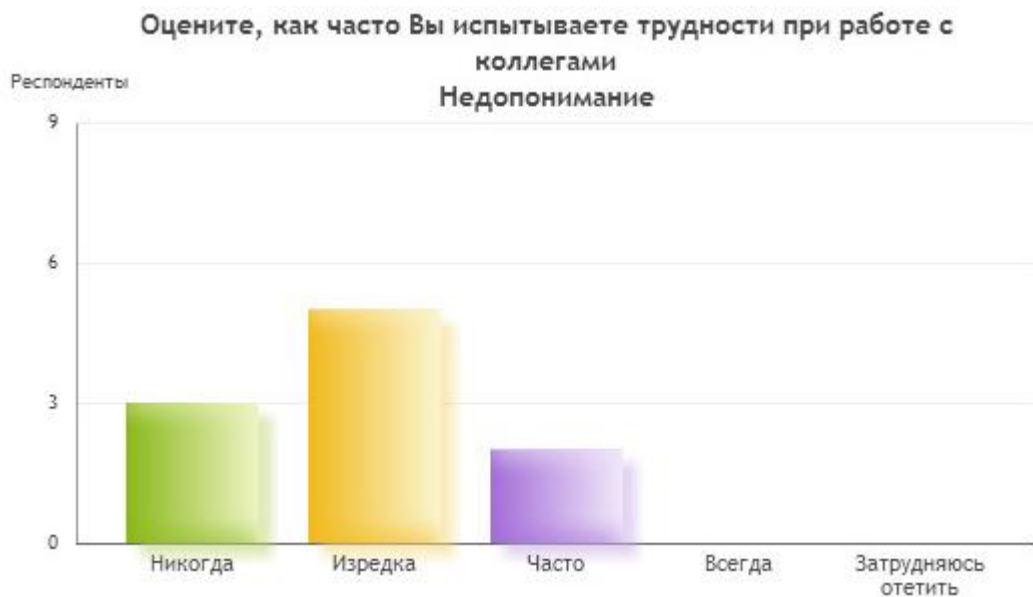


Рисунок 18. Недопонимание



Рисунок 19. Взаимная личная неприязнь



Рисунок 20. Личная неприязнь со стороны коллег

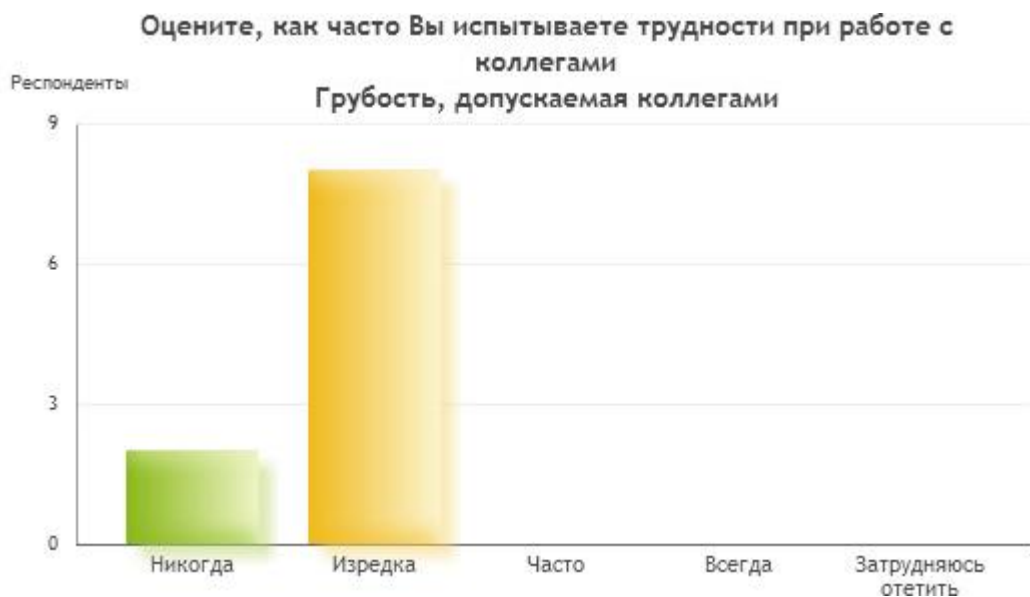


Рисунок 21. Грубость, допускаемая коллегами



Рисунок 22. Раздражительность, несдержанность коллег



Рисунок 23. Непреодолимые разногласия по важным производственным вопросам



Рисунок 24. Недоверие ко мне и к моим способностям и квалификации



Рисунок 25. Действия в трудных ситуациях

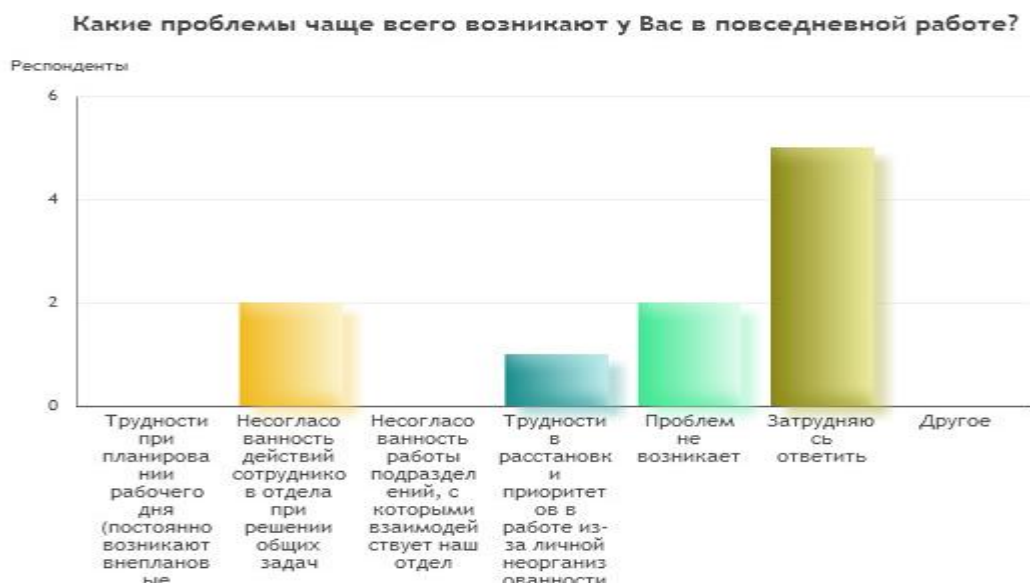


Рисунок 26. Проблемы, которые чаще всего возникают при работе с коллегами

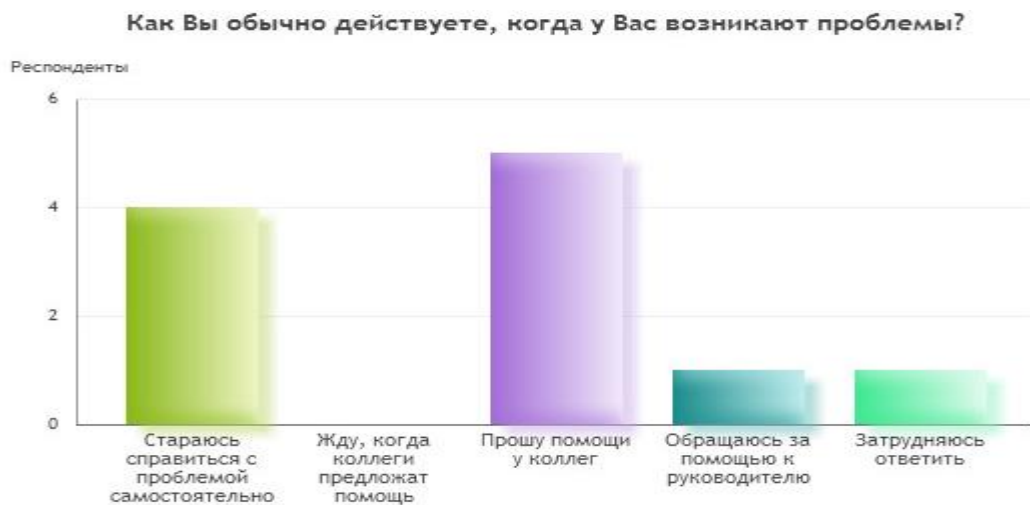


Рисунок 27. Действия при возникновении проблем

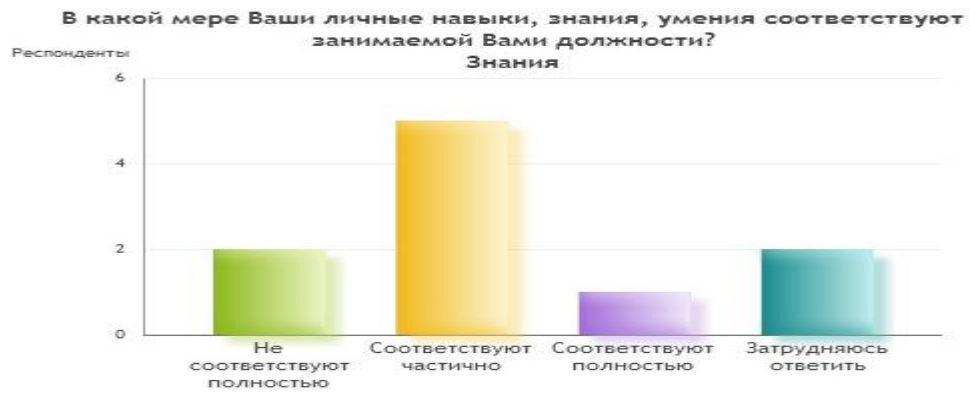


Рисунок 28. Знания



Рисунок 29. Умения



Рисунок 30. Навыки

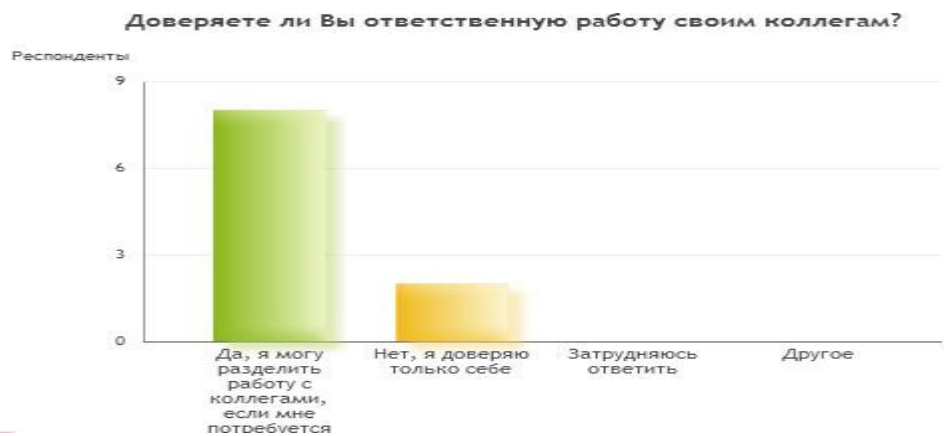


Рисунок 31. Доверие ответственной работы коллегам.