

ВЛИЯНИЕ ДОВЕРИЯ НА КУЛЬТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ **Бушуев Н.О. Email: Bushuev664@scientifictext.ru**

*Бушуев Никита Олегович – студент магистратуры,
кафедра университетского менеджмента и инноваций в образовании,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
г. Нижний Новгород*

Аннотация: *успех современной организации определяется не столько состоянием рынка и экономическими отношениями, сколько действиями ее сотрудников. Одной из ключевых задач становится создание такой организации, которая способствовала бы оптимальному использованию потенциала ее сотрудников. Для решения этой задачи менеджерам необходимо создать атмосферу доверия в организации, а также между организацией и внешней средой. Доверие в организации тесно связано с мотивацией и корпоративной культурой и дает синергетический эффект. При этом ставится задача поиска оптимального уровня доверия, способствующего снижению рисков и эффективному управлению. В заключение делаются выводы, что, во-первых, доверие является социальным капиталом организации, во-вторых, способствует повышению конкурентоспособности компании путем ее интеграции в единую цепочку отношений с деловыми партнерами.*

Ключевые слова: *управление персоналом, мотивация, маркетинг.*

THE IMPACT OF CONFIDENCE ON ORGANIZATION CULTURE **Bushuev N.O.**

*Bushuev Niktia Olegovich – Undergraduate,
DEPARTMENT OF UNIVERSITY MANAGEMENT AND INNOVATION IN EDUCATION,
N. I. LOBACHEVSKY STATE UNIVERSITY OF NIZHNY NOVGOROD*

Abstract: *the success of a modern organization is determined not so much by the state of the market and economic relations, as by the actions of its employees. One of the key tasks is the creation of such an organization that would contribute to the optimal use of the potential of its employees. To solve this problem, managers need to create an atmosphere of trust in the organization, as well as between the organization and the external environment. Trust in the organization of the dough is associated with motivation and corporate culture and gives a synergistic effect. At the same time, the goal is to find the optimal level of trust that will help reduce risks and efficient management. In conclusion, it is concluded that, firstly, trust is the social capital of the organization, secondly, it contributes to increasing the competitiveness of the company by integrating it into a single chain of relations with business partners.*

Keywords: *human resources, motivation, marketing.*

УДК 65.013

Создание социально-психологического климата, способствующего достижению целей организации, напрямую связано с доверием в организации. В условиях меняющейся окружающей среды расширяются зоны неопределенности действий, и организация нуждается в особом, стабилизирующем ее функционирование факторе. В современной организации таким фактором выступает доверие, поскольку оно латентно осуществляет контроль за выполнением взаимных норм и обязанностей.

В этой связи изучение доверия в организации представляет большой научный и практический интерес. Однако категории доверия в управлении, на наш взгляд, уделялось недостаточно внимания. Доверие как социально-психологическое явление в жизнедеятельности человека рассматривали в основном психологи и социологи. Происходило это по вполне объективным причинам – таким, как отсутствие четких критериев измерения, оценки и прогнозирования доверия, научных методов управления доверием в организации.

Интерес к доверию в менеджменте возрос в связи с возникновением новых направлений исследований, таких, как исследование корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании, социального капитала и интеллекта, создание самообучающихся организаций и высокоэффективных команд, развитие конкурентоспособности на основе управления потенциалом организации. Повышение роли доверия можно наблюдать и в связи с ростом популярности такой формы организации труда, как командная работа, при которой взаимно-разделяемые участниками группы нормы и ценности организации повышают доверие и облегчают процесс труда.

Научная разработанность проблемы доверия находится на стыке целого ряда дисциплин – психологии, социологии, экономики, менеджмента. Анализ литературы показал, что нет единого общепринятого определения понятия «доверие». У Э. Эриксона первая базовая установка, позволяющая

человеку испытывать чувство комфорта от жизни, – это «доверие к миру», у Т.П. Скрипкиной имеется в виду доверие к себе, А.Л. Журавлев и В.А. Сумарокова рассматривают доверие как оценку, как процесс передачи, как поведение и как групповое состояние, у Р. Левиски и Б. Банкера есть трехуровневая модель (доверие, основанное на расчете; доверие на основе знания или опыта, доверие, основанное на тождестве), Р.Б. Шо различает три императива доверия: достижение результата, порядочность, проявление заботы.

Большинство исследователей отмечает, что доверие – это фундаментальное условие взаимодействия человека с миром. В рамках системного подхода доверие может пониматься как персональное доверие (надежность в других людях), так и в качестве системного доверия (мир таков, как он нам представляется). Основой доверия, как системного, так и персонального, является уверенность в том, что действие будет осуществлено в рамках поля значений, разделяемого данной культурой; надежность того, что предпринимаемое действие будет соотнесено с данной ситуацией; предсказуемость действия, позволяющая прогнозировать последующее действие и сочетать его с другими действиями.

Современная экономическая наука рассматривает доверие в качестве одной из ключевых составляющих «социального капитала». Под социальным капиталом понимается система неформальных правил и механизмов, действующих внутри определенной группы людей или даже внутри целой страны.

Подобное разнообразие подходов к феномену доверия требует уточнения концептуальных основ нашего исследования. Доверие в организации, на наш взгляд, неотделимо от понятия личного доверия, то есть того доверия, которое изучают психологи, и доверия социального, которое складывается в обществе и влияет на групповые процессы в организации. Как отмечает Брюс Шо, автор популярной книги «Ключи к доверию в организации», именно «доверие пронизывает человеческую жизнь, как индивидуальную, так и общественную. Без него немислимы и самые элементарные, и самые сложные социальные явления. Оно кажется простым, понятным и незаметным, как дневной свет. Его замечают только тогда, когда становится темно».

По мнению Е.Б. Моргунова, этика поведения в бизнесе немислива без порядочности, тактичности, обязательности, доверия. Доверие рождается в общении и взаимодействии как некоторая вторичная система наряду с ценностями и верованиями. Без доверия слаба как отдельная организация, так и взаимоотношения на рынке [1, с. 75].

Доверие в организации – это ожидание того, что человек или организация будут действовать в наших интересах или не в ущерб нам даже тогда, когда мы уязвимы и не можем их проконтролировать.

Доверие пронизывает все уровни организации. Можно выделить следующие уровни доверия. Внутриорганизационный уровень, к которому отнесем доверие подчиненных к руководителям, доверие менеджеров друг к другу, доверие между членами организации, доверие к новичкам, доверие к преобразованиям в организации. В отдельный уровень выделим доверие организации к внешним агентам: доверие к инвесторам и акционерам, банкам, финансовым институтам, доверие к поставщикам, партнерам и потребителям, доверие к государственным органам, к средствам массовой организации, к конкурентам.

Доверие отличается взаимной направленностью, то есть доверие организации к перечисленной выше группе агентов и их доверие к организации. При этом степень доверия компании и к компании может существенно отличаться.

Следствием недостатка доверия в организации становится неэффективное взаимодействие между членами коллектива, между руководителем и подчиненными, недостаточное использование делегирования полномочий, неудовлетворенность сотрудников работой, низкая мотивация работников, нервные стрессы, неспособность группы адаптироваться к изменениям и неадекватный социально-психологический климат. Это приводит к безразличному отношению сотрудников к своей работе, частому их увольнению, к нередким конфликтам, забастовкам рабочих, к потере клиентов и партнеров, негативному имиджу компании и ее руководителей, к недоверию организации в целом, к возникновению реальной угрозы ее существования как единого целого. Также чем выше недоверие, тем больше шансов возникновения контркультур, то есть культур внутри организации, отвергающих общепринятые ценности и нормы и обладающих потенциалом разрушить существующую организационную культуру.

Когда мы чувствуем, что не можем доверять окружающим, нам приходится отказываться от многих возможностей, проистекающих из взаимовыгодного общения. Когда политика компании вызывает раздражение, нарушается процесс принятия решений, и тогда страдает вся организация. Когда мы опасаемся тех, с кем вместе работаем, и в силу этого вступаем в конкурентные отношения, избегаем их (вместо того, чтобы доверять им и сотрудничать с ними), начинают доминировать «игры с нулевой суммой» и непрекращающаяся «гонка вооружений»

Доверие в организации можно рассматривать как мощный инструмент управления. Доверие как психологическое состояние человека реализуется в его поведении. Любые позитивные результаты каких-либо действий вызывают в сознании человека доверие к ним и при повторении данных действий с неизбежностью ведут к закреплению положительной реакции доверия в поведении индивидуума. Это

означает, что, положительно подкрепляя необходимые результаты и вызывая при этом доверие, лидер может обучать персонал и добиваться поставленных целей. Необходимо отметить, во-первых, что доверию свойственна селективность, а это означает, что человек доверяет избирательно и в различной степени разным людям. Подчиненные в чем-то авансируют доверие лидеру, надеясь, что он их не подведет, поскольку находятся в ситуации зависимости от его решений. Во-вторых, человек больше склонен верить в ту информацию, которая не противоречит его ценностным ориентациям и соответствует потребностям. Это значит, что руководитель должен внимательно относиться к доводимой до подчиненных информации, например, не пугать их возможными увольнениями и понижением зарплаты, создавать ощущение защищенности, поощрять и поддерживать у подчиненных чувство гордости собой и собственного достоинства. Необходимо также учитывать, что доверие имеет рациональную и эмоциональную составляющие. Так, люди больше склонны доверять тем, кто похож на них самих, даже если это лишь внешняя схожесть.

Доверие является важной деловой валютой, а также должно отражаться в поведении и действиях организации.

В мире, где люди ожидают беспрецедентного уровня свободы от иерархий командования и управления, отчуждение между командой руководителей и сотрудниками является серьезным препятствием для многих предприятий.

Основой для создания позитивной и гибкой культуры является доверие: будь то лидеры, верящие в своих людей, сотрудники, верящие в своих управленцев, коллеги, чувствующие себя в безопасности при сотрудничестве друг с другом, или заинтересованные стороны и клиенты, чувствующие себя ценными.

Доказательства становятся все более убедительными. В ряде недавних отчетов подчеркивается, что среда с высоким уровнем доверия значительно повышает удовлетворенность сотрудников, их вовлеченность и энергию - с соответствующим снижением стресса и болезней - что приводит к улучшению организационных показателей. Тем не менее, в своем глобальном опросе генеральных директоров 2016 года PwC сообщил, что 55% руководителей компаний считают, что отсутствие доверия является угрозой для их бизнеса.

Существует восемь факторов, которые способствуют доверию (и мотивации), и когда они отсутствуют, существует большой риск для репутации и деятельности организации:

Принадлежит и подключается. Если люди чувствуют себя изолированными на рабочем месте, они чувствуют угрозу, и это может повлиять на их здоровье и благополучие. Важно убедиться, что люди чувствуют связь со своей командой.

Значение и положение. Сотрудники постоянно оценивают свою роль в организации и какой вклад они вносят. Если они не чувствуют, что их ценят, они могут чувствовать угрозу, что негативно скажется на их работе.

Учись и бросай вызов. Сотрудники должны постоянно учиться, чтобы они могли адаптироваться к постоянно меняющейся современной рабочей среде. Люди, которые чувствуют трудности, более продуктивны.

Выбор и автономность. Предоставление сотрудникам определенной степени контроля и возможность делать свой собственный выбор могут помочь им более эффективно сбалансировать свою работу и домашнюю жизнь, помогая улучшить их работу.

Голос и признание. Необходимо поощрять сотрудников распространять свои взгляды и идеи на рабочем месте, чтобы они чувствовали, что их вклад признан и оценен.

Честность. Для организации крайне важно справедливо и последовательно относиться к своим сотрудникам. Если люди чувствуют, что с ними несправедливо обращаются, это может вызвать высокий уровень стресса и низкую производительность.

Безопасность и уверенность. Если сотрудники не уверены в своем положении, они могут чувствовать угрозу, что негативно сказывается на их производительности и продуктивности.

Цель. Если работники имеют четкое понимание цели и точно знают, каков их вклад в организацию, они с большей вероятностью будут заняты и продуктивны.

Доверие тесно связано с культурой. Это один из семи элементов гибкой культуры и лидеры должны стремиться создавать организации, в которых люди хотят и могут сотрудничать в безопасной среде. [2, с.147]

Создание безопасной среды требует:

- 1) Определение и построение общей цели.
- 2) Создание корпоративной этики.
- 3) Разработки процессов, которые позволяют людям работать вместе в гибких, но дисциплинированных проектах.
- 4) Создание инфраструктуры, в которой сотрудничество оценивается и вознаграждается.

По мере того как люди становятся вдохновленными в доверительной и психологически безопасной среде, их мотивация становится более личной. Они с большей вероятностью воспримут неудобства на

благо целого, будут делать что-то, потому что хотят, а не должны, и хотят сделать все возможное для своих коллег, клиентов и организации, в которой они работают.

Роль, которую играет руководящая команда организации, играет ключевую роль в этом процессе. Мало того, что лидеры должны создавать правильную среду, они должны подавать пример и демонстрировать свою веру в своих людей. Лидеры должны быть поддерживающими и адаптивными, а не следовать традиционному стилю командования и управления.

Люди вдохновляются теми, кто показывает пример, скромны и активно участвуют в собственном развитии и благополучии. Лидеры должны показать, что они заботятся о своей рабочей силе, так как большинство людей реагируют на негативность негативно, а позитивность позитивно. Создание двусторонних эмоциональных связей обеспечивает поддержку и генерирует нейрохимический окситоцин. Это заставляет нас чувствовать себя лучше, с большим энтузиазмом относиться к делу и поощрять сотрудничество с другими [3, с. 108].

Когда доверие лежит в основе культуры организации, лидеры могут быть более уверенными в том, что их люди будут хотеть того, что лучше для всего, работать в соответствии с высокими стандартами и обеспечивать, чтобы их коллеги тоже.

Список литературы / References

1. *Моргунов Е.Б.* Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2004. 318 с.
2. *Базаров Т.Ю.* Психология управления персоналом. Теория и практика. М.: Юрайт, 2014. 299 с.
3. *Комаров Е.И.* Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. М.: РИОР, 2014. 319 с.